

# مدیریت و تصمیم‌گیری

مرکز تحقیقات رایانه‌ای فاطمه اسفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت و تصمیم گیری

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت و تصمیم‌گیری
۷	مشخصات کتاب
۷	دانش تصمیم‌گیری در مدیریت منابع انسانی
۹	شهامت مدیران در تصمیم‌گیری
۱۱	نتیجه یک تحقیق در مورد تصمیم‌گیری
۱۳	تصمیم‌گیری و مدیریت علوی
۱۵	تصمیم‌گیری؛ رویکردها و تکنیک‌ها
۲۲	شبیه‌سازی در تصمیم‌گیریهای مدیریتی
۲۶	نتیجه یک تحقیق در مورد تصمیم‌گیری
۲۷	مبانی تصمیم‌گیری
۲۸	کدام هدف مهمتر است
۳۱	قدرت تصمیم‌گیری
۳۲	سهم زنان در تصمیم‌گیری‌های بین‌المللی
۳۴	رهیافت تصمیم‌گیری در منظر امام خمینی
۴۱	سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی
۴۶	هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی
۵۱	تصمیم‌گیری سازمانی
۵۲	مشکلات تصمیم‌گیری در سازمانها
۵۴	برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در مدیریت بحران
۵۹	تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت عمیق
۶۲	دامهای پنهان در تصمیم‌گیری
۷۱	تصمیم‌گیری در مورد تامین منابع از بیرون

شبه سازی؛ کمک مدیران در تصمیم گیری ..... ۷۴

تصمیم گیری حکیمانه ..... ۷۶

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ..... ۸۰

## مدیریت و تصمیم گیری

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و تصمیم گیری / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - تصمیم گیری

## دانش تصمیم گیری در مدیریت منابع انسانی

آرش مومنی\*

مدیریت نیروی انسانی در قرن بیست و یکم سمت و سوی تازه ای یافته است. تجربه دهه های آخر قرن گذشته نشان داد که در محیط کار پویا و دینامیک فعلی، برای ایجاد و حفظ توان رقابتی هر شرکت یا سازمان باید بتواند نخبگان را جذب و به مدیریت توانایی های ایشان پردازد. کلماتی مانند دانش، نخبگی، خلاقیت، تفکر، توانایی و تعهد در واژگان و تفکر روزمره هر مدیر موفق قرن حاضر یافت می شوند. ارزش شرکت ها و سازمان های کنونی دیگر تنها به دارایی ها و اموال منقول آن ها محدود نمی شود. در دنیایی که اقتصاد مبتنی بر دانش در آن حکمرانی می کند. سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی هر شرکت و سازمان نیز اهمیتی مضاعف می یابد به نحوی که موفق ترین شرکت ها در بازار بورس، شرکت هایی با سرمایه فکری (Intellectual Capital) و سرمایه انسانی (Human Capital) بزرگ هستند زیرا که تجربه نشان داده است که مستقل از شرایط حاکم بر بازار، شرکت هایی که بر مبنی نظام نخبه سالاری و با توده بزرگ نخبگان همراه هستند می توانند موفق عمل کنند. (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲) دیگر نمی توان به بهترین بودن در یک زمینه کاری بسنده کرد، کمپانی های قرن بیست و یکم نیاز دارند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ و افزایش دهند و این جز با افزایش سرمایه اجتماعی، توجه به گرایش های بازار و نخبگی میسر نخواهد بود و لذا مدیریت نخبگان به عنوان ابزاری راهبردی در دستان مدیران قرن جدید محسوب می شود. هر علم و راهبرد مدیریتی نیاز به معیارهای سنجش و روش های تصمیم گیری دارد. به عنوان مثال در مدیریت منابع مالی از روش های سنجش حسابداری و روش های تصمیم گیری مالی استفاده می شود. اما در مورد مدیریت منابع انسانی متأسفانه با وجود حجم قابل توجه از پژوهش و منابع علمی کماکان روش تصمیم گیری موثری طراحی نشده است. در این مقاله به معرفی دانش تصمیم گیری در منابع انسانی تحت عنوان نخبگی (Talentship) می پردازیم. دانش تصمیم گیری به چهارچوبی منطقی، قابل اعتماد و یکنواخت اطلاق می شود که تصمیم گیری در مورد یک منبع (مثلا نیروی انسانی) را تسهیل می کند. دانش تصمیم گیری مجموعه ای از دستورالعمل های سخت گیرانه نیست بلکه نظامی برای شناسایی، راهنمایی، آنالیز و بهبود تصمیم گیری های مهم است (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲). به عنوان مثال دانش تصمیم گیری در مورد منابع مالی از مدل معروف دوپونت (DuPont Model) استفاده می کند که در اوائل قرن بیستم طراحی شد. این مدل بر خلاف مدل های پیشین که تنها مبتنی بر سود بودند، با استفاده از ابزارهای حسابداری، منابع مالی را بین بخش های مختلف شرکت توزیع می کند. این مدل نه تنها می تواند میزان سوددهی واحد های مختلف شرکت را بهبود ببخشد بلکه می تواند تا در کل شرکت میزان بازگشت سرمایه را بدون این که میزان سوددهی را تغییر عمده ای دهد افزایش دهد زیرا که تجربه اثبات کرده است که اختصاص منابع مالی به بخش هایی

که بالا-ترین نرخ برگشت سرمایه (و نه الزاما بالا-ترین نرخ سوددهی) را دارند، بهترین راه برای رسیدن به موفقیت مالی است. در مورد بازاریابی نیز در قرن بیستم، رویکرد چندپاره کردن بازار مصرف (Customer Segmentation) تمرکز شرکت‌ها را از روی مشتریان با بیشترین میزان خرید به مشتریان با بیشترین تاثیر بر روی توان رقابتی شرکت منحرف کرده است. این دو مورد نقش "دیدگاه‌های آموزشی" را برای دیگر حیطه‌های مدیریتی ایفا می‌کنند (Tichy ۱۹۹۸). دانش تصمیم‌گیری معیار سنجش را تنها نتیجه یک تصمیم نمی‌داند بلکه روش تصمیم‌گیری و پروسه به نتیجه رسیدن آن تصمیم را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد و به این ترتیب، دانش تصمیم‌گیری نه تنها به تصمیمات بهتری در سازمان یا شرکت منجر خواهد شد بلکه معیارهای سنجش جامع‌تری را نیز در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در قرن بیست و یکم بیش از هر زمان دیگری احساس نیاز به دانش تصمیم‌گیری جامعی در امر مدیریت منابع انسانی می‌شود و مدل نخبگی (Talentship Model) نشان داده است که می‌تواند ابزار فوق‌العاده موثری در این امر باشد. دانش تصمیم‌گیری تنها ابزاری در دست مدیر نیروی انسانی نیست. داده‌ها و اطلاعاتی که از این مدل به دست می‌آیند می‌توانند کلیه سطوح شرکت به سمت استعدادیابی، نخبه‌محوری و نخبه‌پروری پیش ببرند. مدل نخبگی در یک کلام مدیریت منابع انسانی را از مدیریت عملکردها، ارائه برنامه‌ها و خدمات انسانی به نظام پشتیبانی تصمیمات مبتنی بر نخبگی تبدیل می‌کند. تفاوت عمده معیارهای سنجش مالی با معیارهای سنجش نخبگی در این است که معیارهای مالی چه بر وفق مراد مدیران باشند چه نباشند از چنان رابطه ریاضی و منطقی با خروجی‌های سازمان یا شرکت پیروی می‌کنند که مدیران جز پذیرفتن آن‌ها را ندارند، اما در مورد معیارهای سنجش نخبگی این رابطه منطقی در برابر تاثیر عوامل فردی و اجتماعی رنگ می‌بازد و بنابراین مدیران اغلب از پذیرفتن یافته‌های چنین معیارهای سنجشی سر باز می‌زنند. لذا وظیفه مدل نخبگی، بهبود تصمیم‌گیری با پررنگ‌تر کردن جزء منطقی و ریاضی معیارهای سنجش نخبگی است. (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲) به عبارت دیگر معیار سنجش باید بتواند به طور مشخص رابطه سیاست‌های نخبه‌سالار را با خروجی‌های سازمان یا شرکت نشان دهد. مدل نخبگی باید بتواند به این سوال پاسخ دهد: "نخبگان برای شرکت چه می‌کنند؟" به عنوان مثال کمپانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای SEARS در ایالات متحده در انتهای قرن گذشته مدل ساده‌ای از نخبگی تحت عنوان زنجیره ارزشی فروش (Retail Value Chain) را به کار گرفت که در آن با مشخص کردن معیارهای ارزشی، اخلاقی، رفتاری و عملکردی مبتنی بر استعداد و نخبگی توانستند محیط کار مناسب‌تری برای کارمندان خود به وجود بیاورند که این منجر شد تا محیط خرید مناسب‌تری برای مشتریان به وجود آید که این خود تاثیر عمده‌ای در موفقیت کمپانی SEARS داشته است (Rucci, Kirn & Quinn ۱۹۹۸). بودرو و رامستاد در ۱۹۹۹ برای مدل نخبگی چهارچوبی را معرفی کردند که از آن تحت عنوان HC Bridge Framework یاد می‌شود (شکل یک) در این مدل معیارهای سنجش در سه دسته کلی طبقه‌بندی شده‌اند که شامل تاثیر، کارآیی و کارآمدی (Impact, Effectiveness, Efficiency) می‌شوند. این دسته توسط تعدادی عامل به یکدیگر متصل می‌شوند که این عوامل از توده نخبگان (Talent Pool) شرکت تا مزیت راهبردی پایدار (Sustainable Strategic Advantage) را در بر می‌گیرد. این مدل به خوبی توانسته است تاثیر سیاست‌ها و راهبرد‌های مبتنی بر نخبگی را بر خروجی نهایی شرکت و یا در حقیقت مزیت راهبردی پایدار شرکت نشان دهد و به همین خاطر به ابزاری موثر در چانه‌زنی با مدیران سطح بالا بر سر ضرورت به کارگیری نخبگان در بدنه شرکت‌ها و سازمان‌ها تبدیل شده است (Boudreau, Dunford & Ramstad ۲۰۰۱). در مقوله تاثیر (Impact) این مدل تنها به این سوال جواب نمی‌دهد که "نخبگان برای شرکت چه می‌کنند؟" بلکه یک گام فراتر رفته و به سوالاتی از قبیل "چه تفاوتی در خروجی‌های شرکت وجود خواهد داشت اگر به جای افراد با عملکرد معمولی از افرادی با عملکرد استثنایی (نخبگان) استفاده شود؟" جواب خواهد داد. در حقیقت مدل HC Bridge مسئولیت‌ها و موقعیت‌های حیاتی (Pivotal roles) در یک شرکت را مشخص می‌کند؛ مسئولیت‌هایی که بهتر است به عهده یک فرد نخبه باشند. در مقوله کارآیی

(Effectiveness) به مواردی مانند رابطه راهبردهای مدیریت نیروی انسانی و توده نخبگان پرداخته می شود یعنی به عنوان مثال تاثیر یک راهبرد تشویقی (Reward Strategy) در جذب نخبگان سنجیده می شود. در حقیقت کارآیی به تاثیر مدیریت منابع انسانی بر جذب، ارتقا و انگیزه بخشی به نخبگان می پردازد. از طرف دیگر کارآمدی (Efficiency) نتیجه و کیفیت راهبردهای مدیریت نیروی انسانی را بر اساس منابعی که صرف می شود می سنجد. به عبارت دیگر کارآمدی اجازه می دهد تا با بهبود پروسه های نیروی انسانی، با صرف کمترین هزینه بیشترین تاثیر را ایفا کنیم. این مدل با ترکیب سه دسته تاثیر، کارآیی و کارآمدی جایگزین مناسبی برای معیارهای سنجش قبلی در امر منابع انسانی می باشد. یکی از مهمترین معیارهای قدیمی، اندکس و میزان سرمایه انسانی (Human Capital Index & Benchmark) است که نه تنها در سطح شرکت ها بلکه در سطح کشورها به عنوان معیاری برای توسعه یافتگی یک کشور محسوب می شود، اما این اندکس از محدودیت های مهمی برخوردار است که بسیاری از آن ها در مدل نخبگی رفع شده اند. مدل نخبگی را می توان حتی در سطح ملی به کار برد و به این ترتیب معیاری مناسب برای توسعه یافتگی یک کشور بر اساس منابع نیروی انسانی و مهمتر از ظرفیت های نخبگی آن کشور می توان به دست آورد. به طور خلاصه، مدیریت منابع انسانی که بر مدل نخبگی مبتنی باشد تنها به سنجش تاثیر اقدامات پس از صورت گرفتن آن ها نمی پردازد. این مدل ابزاری است که قبل از هر تصمیم تاثیر آن را پیش بینی کنیم. این مدل با این که بر شناسایی، رشد و به کارگیری نخبگان تاکید دارد، اما در حقیقت ابزاری است در دست سازمان، شرکت و یا کشور برای پیشرفت و حفظ مزیت رقابتی. این مدل با شناسایی موقعیت هایی که نیاز به استعدادها و توانایی خارق العاده دارند و پیدا کردن افرادی که بتوانند در این موقعیت ها قرار گیرند، باعث می شود تا چرخ دنده های سازمانی به بهترین و کارآمدترین وجه بچرخند.\* فوق لیسانس رشته مهندسی بیومتریال دانشگاه امیرکبیر

-----منبع:

W. R. Boudreau, Peter M. Ramstad, Strategic HRM Measurement in the ۲۱st century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership, CAHRS Working papers series

[http://www.ghaaf.ir/index.php?option=com\\_content&task=view&id=۲۲۵&Itemid=۲۷](http://www.ghaaf.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۲۲۵&Itemid=۲۷)

### شهامت مدیران در تصمیم گیری

مقایسه مدیران ایرانی و پرتغالی در زمینہ شہامت مدیران در تصمیم گیری حاصل بررسی و یافته های یک پژوهش که به منظور بررسی طرزتلقى و تفاوت‌های مدیران ایرانی و پرتغالی نسبت به تاثیر شہامت مدیریتی بر جنبه های راهبردی " استراتژیک " و اجرایی بنگاههای تحت سرپرستی آنها انجام شد، موضوع یک سخنرانی در خانه مدیران بود.

در این سخنرانی دکتر سیدجعفر علوی رئیس بخش اقتصاد و مطالعات شهری دانشگاه ایالتی شرق تنسی آمریکا درباره یافته های یک پژوهش درباره هشتاد مدیر پرتغالی و سی ویک مدیر ایرانی و تفاوتها و همسانیهای آنها توضیح داد. این استاد اقتصاد که در جمع اعضای خانه مدیران و مدیران بخشهای مختلف صنعت و اقتصاد سخن می گفت ضمن بررسی وضعیت دو کشور ایران و پرتغال در دودوده گذشته، ویژگیها و شہامت مدیران را موردتوجه قرار داد. وی گفت: نخستین کاراین است که از شہامت در مدیریت تعریفی داشته باشیم. وقتی از شہامت در مدیران سخن می گوئیم منظور وقتی است که مدیر تصمیمی می گیرد و تنها به منفعت شخصی نمی اندیشد بلکه منفعت کل سازمان را مدنظر دارد. گاهی تصمیماتی را که مدیر می گیرد صحیح است اما مافوق او با آنها مخالف است این به معنای شہامت است. مهمترین اصل که برای تجارت بین المللی یا سرمایه گذاریهای مشترک میان



کشورهای مختلف مهم است، آشنایی مدیران از یکدیگر است. وقتی یک کشور در کشور دیگری قصد تجارت دارد باید از روحیات مدیران کشور هدف، آشنایی کامل داشته باشد. مدیران در مذاکرات خود باید بدانند که طرف مقابل خود تاچه اندازه انعطاف پذیر است، چه زمان انعطاف نشان می دهد و چه زمان منعطف نیست. وقتی قرار است سرمایه گذاری در یک کشور انجام شود باید مطالعه کرد که مدیران آن کشور کجا محکم روی حرف خود ایستادگی می کنند و کجا شل می آیند یا کجا تحت فشار دولتهای خود هستند. دکتر علوی به نقاط تشابه بین کشور ایران و پرتغال از نظر صنعتی و فرهنگی اشاره کرد و چنین گفت پرتغال از نظر صنعتی بودن در اروپا کشوری است فقیر و کمتر صنعتی شده است. کشور پرتغال از نظر مسایل خانوادگی و مسایل دینی و مذهبی بسیار به ایران نزدیک است. از نظر اقتصادی طی سالهای ۱۹۷۰ تا ۸۰ وضع خوبی در اروپا نداشت بلکه رشد منفی داشته است. امادر سال ۱۹۹۰ به بعد رشد منفی و تورم بالای خود را به خوبی کنترل کرده است و به مرور به سمت اقتصادی با رشد مثبت رفته است و امروز در اقتصاد خود به شکوفایی رسیده است. در ایران نیز اقتصاد در حال شکوفایی است. سرمایه گذاریها در حال انجام است، قوانین قرار است تغییر کند و امنیت برای خارجیان و سرمایه گذاران خارجی فراهم شود. وی ادامه داد، درباره سرمایه گذاری چه در ایران و چه در خارج باید گفت شرکتهای سرمایه گذار باید با فرهنگ مدیران یا کشور طرف مقابل خود بخوبی آشنا باشند. تا رفتار و عکس العمل های سرمایه گذاران خارجی را بتوانند حدس بزنند. اینگونه است که می توان بخوبی تصمیم گرفت، سرمایه گذاری کرد و به جلو پیش رفت. قدرت تصمیم گیری در مدیریتسخنران در بخشی از سخنان خود گفت: تجارب متعدد نشان داده است که شهامت در مدیریت باعث بالارفتن اعتبار مدیران نزد کارکنانشان خواهد شد. چرا که کارمندان وقتی ببینند مدیر در تصمیم گیریهای خود، از خود شهامت نشان می دهد، احترام بیشتری برای اوقائل هستند. یک مدیر با شهامت خود فرهنگ سازمانی را نیز تقویت می کند. دکتر علوی ادامه داد، در یک تحقیقات از مدیران ایرانی و پرتغالی پرسش شده است که آیا مدیران باید فراتر از منافع شخصی خود در تصمیم گیریهای خود عمل کنند یا خیر؟ چنین نتیجه ای حاصل شده است: ۶۰ درصد از مدیران ایرانی و ۸۰ درصد از مدیران پرتغالی به این پرسش پاسخ مثبت داده اند. به عبارت دیگر آنها اعتقاد دارند که یک مدیر در حین تصمیم گیری باید منافع شخصی خود را کنار بگذارد این مدیران درجایی دیگر در پاسخ به این پرسش که آیا شهامت در تصمیم گیری باعث افزایش احترام مدیر نزد کارکنان می شود، پاسخهای مثبت داده اند. مدیران ایرانی ۸۴ درصد و مدیران پرتغالی ۹۳ درصد به این پرسش مثبت اندیشیده اند. درجایی دیگر از این مدیران سوال شده است، شهامت در تصمیم گیری، آیا باعث فرهنگ سازی مثبت در سازمان می شود؟ که ۷۴ درصد از مدیران ایرانی و ۹۴ درصد از مدیران پرتغالی به این پرسش پاسخ مثبت داده اند. در مقایسه پاسخها متوجه می شویم که اختلاف دیدگاهها درباره این پرسش زیاد است. شایان ذکر است که مدیران پاسخ دهنده به پرسشهای مطرح شده در ایران بیشتر از بخش دولتی و در پرتغال بیشتر از بخش خصوصی بوده اند. وجود آماری چنین پرسش و پاسخهایی باعث می شود تا مدیران با همتهای داخلی یا خارجی خود بیشتر آشنا شوند و وقتی پشت میز مذاکره می نشینند، شناخت خوبی از طرز تفکر، شخصیت و روحیات یکدیگر داشته باشند. در نتیجه، نتایج خوبی از مذاکرات خود بدست می آورند. این استاد اقتصاد افزود، از گروه دیگری از مدیران، چهار پرسش کلی پرسیده شد که پاسخهای قابل توجهی ارائه کرده اند مثلا در پاسخ به این سوال که آیا پیشبرد منافع شخصی مهمتر است یا رشد شخصیت؟ گفته اند، رشد شخصیت مهمتر است که مدیران ایرانی ۵۲ درصد و مدیران پرتغالی ۳۵ درصد به این پرسش امتیاز داده اند. پرسش دوم این بود که آیا شما تصمیمی می گیرید با علم بر اینکه مدیر ارشد شما با این تصمیم مخالف است؟ که با پاسخهای مثبت ۵۲ درصد از مدیران ایرانی و ۸۵ درصد از مدیران پرتغالی، روبرو بوده ایم. پرسش سوم، آیا شما منافع دراز مدت سازمانتان را در نظر می گیرید حتی اگر بدانید طی سه سال آینده سازمان سود آور نخواهد بود؟ ۴۲ درصد از مدیران ایرانی و ۷۵ درصد از مدیران پرتغالی به این پرسش پاسخ مثبت داده اند. به پرسش چهارم که می پرسد، آیا حاضرید بایک عمل شجاعانه موقعیت سازمان را طوری تغییر

دهید تا ایجاد رقابت شدید کنید؟ یا به عبارت دیگر خط جدیدی برای سازمانتان طراحی نمائید؟، اینگونه پاسخ داده شده است: ۳۹ درصد از مدیران ایرانی در مقابل ۷۷ درصد از مدیران پرتغالی به این پرسش مثبت فکر کرده اند که این اختلاف زیادی است. نکته قابل توجه این است که از گروه اول بطور ذهنی پرسش شد که آیا شهامت در تصمیم گیری خوب است پاسخ دادند، بله خوب است و وقتی از مدیران گروه دوم " ایرانی و پرتغالی " آمار فوق تهیه شد، همگی دیدگاه و پاسخهای مثبت داشتند. اما در یک پرسش از این مدیران سوال شد که آیا شخص شما حاضرید که در واحد تحت مدیریتی خود این کارها را عملانجام دهید؟ پاسخهای منفی دادند! دکتر علوی گفت، از گروه سوم از مدیران ایرانی و پرتغالی سه فرضیه یا سه پرسش اساسی پرسیده شد. در پرسش نخست سوال شد، به چه نوع مدیر یا مدیرانی باید پاداش داد " پاداش می تواند ارتقاء نیز باشد. " ۳۹ درصد از مدیران ایرانی اعتقاد داشتند که مدیرانی باید پاداش بگیرند که بتوانند مسایل و مشکلات حیظه کار خود را بخوبی شناسایی کنند و عکس العمل های مناسبی درباره آنها از خود نشان دهند. این رقم برای مدیران پرتغالی ۵۶ درصد بود. هر دو قشر مدیران ایرانی و پرتغالی اعتقاد داشتند که سیستم سازمانی باید به گونه ای باشد که مدیران به راحتی بتوانند مشکلات را شناسایی و حل کنند. پرسش دوم این بود که آیا پاداش یا ارتقاء راتنها باید به مدیرانی اختصاص داد که کمترین اشتباه را مرتکب شده باشند؟ ۲۶ درصد از مدیران ایرانی و ۷۹ درصد از مدیران پرتغالی با این پرسش موافق بودند. از پرسش دوم یک پرسش جانبی شکل می گیرد و آن این است که چه کسی کمترین اشتباه را مرتکب می شود؟ کسی که زیاد کار می کند و یا مدیری که وقت کمتری صرف کارهای کند. روشن است که اگر کسی زیاد کار کند ضریب اشتباهات او نیز افزایش می یابد. در پرسش سوم از گروه سوم مدیران آمده است، آیا مدیران باید براساس کارشان ارتقاء یابند؟ به عبارت دیگر شهامت در مدیریت مدیران باعث بالارفتن یا ارتقای آنها می شود؟ ۵۵ درصد از مدیران ایرانی و ۸۳ درصد از مدیران پرتغالی اعتقاد داشتند، مدیر اگر کاری کند قابل توجه، ارتقاء می یابد. نتیجه گیرید دکتر علوی در بخش پایانی سخنان خود چنین گفت: آمار ارائه شده نشان می دهد که مدیران ایرانی و پرتغالی از نظر فکری و فرهنگی معتقدند که شهامت در مدیریت مساله ای است مهم و در تصمیم گیری شهامت اصل مهمتری است. چرا که شهامت در مدیریت و تصمیم گیری باعث افزایش احترام نزد کارکنان و مدیران ارشدمی شود در نتیجه باعث بالارفتن میزان موفقیت و موقعیت سازمان نیز خواهد شد. اما اینکه چرا مدیران مورد پرسش این تحقیقات حاضر نیستند جدای بحث تئوری این تحقیقات، در عمل به شهامت و اتخاذ تصمیمات شخصی در واحد تحت مدیریتی خود دست بزنند، ریشه در مسایل فرهنگی ندارد. بلکه ناشی از جو اقتصادی و میزان نقش دولت در سازمانهاست. اما کلامی توان نتیجه گیری کرد که مدیران ایرانی و پرتغالی از نظر فکری در یک سطح می اندیشند ولی مدیران ایرانی پیوسته از بالادست خود مورد پرسش هستند و از رشد خوبی نسبت به مدیران پرتغالی برخوردار نیستند. اگرچه طی چند سال اخیر به مدیران تحصیل کرده تبدیل شده اند. سازمانهای پرتغالی همواره روبه کوچک شدن هستند و در ایران این روند عکس است. میزان کار و فعالیت مدیران پرتغالی ۱۰ ساعت کار فعالانه در روز است و از مسایل جناحی دور هستند.

<http://gl.mefa.ir/article-fa-8.html>

### نتیجه یک تحقیق در مورد تصمیم گیری

عمل تصمیم گیری در اداره امور سازمانها به قدری مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را " شبکه تصمیم " و مدیریت را عمل " تصمیم گیری " تعریف کرده اند، زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی حتی الامکان بر پایه بررسیهای علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به موقع و بر طبق اصول و روشهای خاصی صورت پذیرد. امروزه پیچیدگی سازمانها، هزینه های بالای عملیات و وسعت تشکیلات سازمانی، لزوم شیوه های تصمیم گیری مناسب و اخذ تصمیمات مستدل را برای مدیران روشن می سازد. آنچه مدیران بیش از هر چیز به آن نیازمندند،

ابزاری راحت، مطمئن و علمی برای یاری آنان در انجام تصمیمات است که پیوسته یا گاه با آن مواجه می‌شوند. تکنیک‌های کمی و ابزارهای ریاضی در این راستا کارساز و ثمر بخش است. از جمله مدیرانی که همواره در معرض اخذ تصمیمات گوناگون در راستای وظایف شان قرار دارند، مدیران مالی و عملیاتی هستند. مهمترین و شناخته شده ترین ابزاری که می‌تواند این گونه مدیران را در انجام تصمیمات بهینه یاری کند، تکنیک‌های "پژوهش عملیاتی" و "مدیریت مالی" است. اگر اثرات ناشی از تصمیم‌گیریهای مدیران را بتوان به صورت کمی محاسبه کرد، بدون تردید اهمیت استفاده و کاربرد این ابزار علمی بهتر و بیشتر مشخص خواهد شد. به منظور درک چگونگی میزان استفاده از این روشها، در سال ۱۳۷۹ تحقیقی در شرکتهای تولیدی - صنعتی استان خوزستان که یکی از جمله مراکز صنعتی کشور به حساب می‌آید، صورت گرفته است که دستاورد آن در پی می‌آید.

تکنیک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری مورد نظر در این تحقیق عبارت از درخت تصمیم، برنامه ریزی خطی، کنترل موجودی، مدل‌های شبکه، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، بودجه بندی سرمایه‌ای، شبیه سازی و نسبتهای مالی هستند. فرضیات تحقیق در قالب هشت فرضیه منفی، مبنی بر عدم استفاده مدیران از تکنیک‌های مذکور تدوین گردیده است. جامعه آماری تحقیق، ۵۵ شرکت از شرکتهای تحت پوشش اداره کل صنایع استان خوزستان است که هر کدام ۵۰ و یا بیش از ۵۰ نفر پرسنل دارند. به منظور سنجش فرضیات و شناخت علت یا علل عدم استفاده (احتمالی) از تکنیک‌های فوق پرسشنامه‌ای شامل ۳۰ سؤال و در سه بخش تهیه و در بین آزمودنیها که ۱۴۰ نفر از مدیران (مالی و عملیاتی) شرکتها بوده‌اند، توزیع گردید. ۸ سوال اول پرسشنامه درخصوص استفاده و میزان اهمیت روشهای نامبرده، سوال نهم به صورت باز در مورد استفاده از سایر روشها، ۱۷ سوال بعدی راجع به موانع استفاده از روشهای مذکور و ۴ سوال آخر در مورد ویژگیهای عمومی پاسخگویان طراحی شده است. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده مجموعاً ۱۲۵ پرسشنامه (از ۴۴ شرکت) دریافت و اطلاعات حاصل، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج حاصل از داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده نشان داد که روشهای مذکور به عنوان ابزار تصمیم‌گیری، مورد استفاده مؤسسات و سازمانهای مورد مطالعه قرار می‌گیرد. اما میزان استفاده از هر کدام از روشها با شدت و ضعف همراه است. می‌توان گفت که استفاده از برخی تکنیک‌ها (نسبتهای مالی، بودجه بندی سرمایه‌ای، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و کنترل موجودی) از کاربرد بیشتری نسبت به سایر تکنیک‌ها برخوردار هستند البته تا رسیدن به حاکمیت مدیریت علمی که همانا استفاده کامل از ابزارهای مذکور است راه‌درازی در پیش است چرا که هیچ کدام از تکنیک‌های مورد تحقیق صددرصد مورد استفاده قرار نگرفته‌اند و این همان علامتی است که ما را به طولانی بودن راه رهنمون می‌کند. با عنایت به اطلاعات به دست آمده، به منظور بهبود شرایط و فضای مورد نیاز برای استفاده بیشتر از تکنیک‌ها و ابزار مذکور پیشنهادات ذیل توصیه می‌گردد: ۱- اعمال و رفتار مدیریت عالی سازمانها تاثیری عمده بر فرهنگ و جو سازمان دارد. لذا به منظور ایجاد فضای مطلوب و مناسب برای حاکمیت مدیریت علمی، مدیران مذکور باید با اعمال و ترویج فرهنگ سازمانی مناسب (از طریق آموزشهای رسمی، داستانها، شعائر، آداب و رسوم و یا نمادهای فیزیکی و...) هر چه بهتر و بیشتر زمینه اجرای شیوه‌ها و رفتارهای منطقی و علمی را در سازمانها به وجود آورند، چرا که در صورت وجود فرهنگ سازمانی قوی، زمینه حاکمیت و اجرای مدیریت علمی مطلوبتر خواهد شد؛ ۲- بدیهی است تصمیمی درست و منطقی است که حتی الامکان بر پایه اطلاعات مربوط به سازمانی استوار باشد و به استناد شرایط و اقتضاء سازمان صادر گردد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود در موقعیتهای تصمیم‌گیری صرفاً بر مبنای اطلاعات و داده‌های سازمان و مربوط، اخذ تصمیم کنند؛ ۳- یقیناً همه از تاثیری که رایانه‌ها بر تصمیم‌گیری مدیریتی داشته‌اند، آگاهی دارند. مدیران در دنیای کنونی در جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات به عدم تمرکز روی آورده‌اند به گونه‌ای که در چند سال آینده یافتن مدیری که به طور منظم از کامپیوتر برای نظارت بر فعالیتهای سازمانی خود و همچنین جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، استفاده نکند غیر عادی به نظر خواهد آمد. حاصل آنچه گفته شد روشن است و آن پیشنهاد استفاده هر چه بهتر و بیشتر از رایانه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای در

سازمانهاست؛ ۴- وجود پشتوانه اجرایی تصمیمات و یک سیستم بازخور نقش اساسی در اثر بخشی و درک خطاهای احتمالی یک تصمیم دارد. بایستی مکانیسم و موازینی برای ارزیابی نتایج حاصل از تصمیمات با اهداف مورد نظر و برنامه های پیش بینی شده وجود داشته باشد. در این صورت است که انحرافات مشخص شده و امکان چاره جویی و بر طرف کردن موانع انحراف میسر خواهد شد. باید یک سیستم جریان معلومات و بازخورد مداوم و پویا در درون سازمان ایجاد کرده و با دقت و توجه به کار انداخته شود؛ ۵- وجود کارکنانی خلاق و نو آور در سازمان یکی از جمله عوامل مهم و موثر در تصمیم گیریهای (مشارکتی) سازمانی است یکی از شرایط لازم جهت بروز خلاقیت کارکنان، آزادی عمل آنان و فراغت از مقررات دست و پاگیر سازمانی در موارد مقتضی است به عبارت دیگر کارکنان نبایستی به مثابه ماشین عمل کنند بلکه باید بدانند و اجازه یابند تا در تصمیمات سازمانی دخالت کنند و فارغ از دستورات و قوانین تکراری و منظم به بروز خلاقیتهاشان بپردازند در سازمانهایی که از درجه رسمیت بالایی برخوردارند، استعداد و خلاقیت کارکنان به سختی شکوفا می شود؛ ۶- هر سازمان به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا ماموریت خود را به انجام برساند. جوامع امروزی به سرعت در حال دگرگونی اند، لذا آموزش کارکنان نه تنها یک ضرورت است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید منابعی را برایش در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. مدیریت باید به طور روشن بیان کند که در پی چه دگرگونیها و دستاوردهایی برای هر یک از کارکنان است، کافی نیست که گفته شود ایجاد تغییر در دانش، مهارتها یا رفتار اجتماعی کارکنان اقدام مفیدی است، بلکه باید تعیین کنیم چه چیزی و تا چه اندازه باید تغییر کند. گفتنی است این هدفها نه تنها باید دست یافتنی، علمی و سنجش پذیر باشند، بلکه اهداف مورد نظر برای مدیران و کارکنان سازمان به طور روشن بیان شوند. تدبیر/ شماره ۱۱۹

## تصمیم گیری و مدیریت علوی

امیر هوشنگ دشتی

تصمیم گیری، فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه‌ای، برگزیده می‌شود [۱]. (استونر، ۱۹۸۲)

امروزه بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می‌شود به طوریکه می‌توان گفت وظایف اساسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نیز مستلزم تصمیم گیری است. بر اثر تصمیم، خط مشیها، جریان امور و اقدامات آتی مشخص شده، دستورات لازم صادر می‌گردند بنابراین تصمیم گیری چهارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می‌سازد و از این رو، نقش بسیار مهمی در مدیریت ایفا می‌کند. این اهمیت تا بدانجاست که سایمون، تصمیم گیری را مترادف مدیریت می‌داند و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم گیری [۲]. همچنین یکی دیگر از صاحب نظران مدیریت به نام گریفیث، تصمیم گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان بر حسب فراگرد تصمیم گیری توضیح داد. او معتقد است تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیر رسمی و تحقق اهداف سازمان به وسیله مکانیسمهای تصمیم گیری کنترل می‌شوند. از این رو، تصمیم گیری به منزله کلید فهم پیچیدگیهای سازمان و عملکردهای مدیریت است [۳]. در مدیریت اسلامی نیز توجه بسیاری به امر تصمیم گیری شده است تا آنجا که امام علی (ع) تصمیم فرد را برابر با میزان عقل و اندیشه او می‌داند [۴]. [در جای دیگر، تصمیمی را که بر مبنای عقل و خرد اتخاذ شده باشد، نجات بخش معرفی می‌نماید] [۵] در قرآن، سه مرحله برای تصمیم گیری بیان شده است: ۱- مشورت ۲- اتخاذ تصمیم ۳- توکل بر خداوند [۶]. مطالعه زندگی پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار علیهم السلام، نشان می‌دهد که حتی با داشتن علم سرشار الهی و ارتباط با سرچشمه جوشان وحی، هرگز در امور مهم بدون مشورت تصمیم گیری نمی‌کردند. خود پیامبر (ص) به

این مطلب تصریح فرموده‌اند که: «خدا و رسول او از مشورت بی‌نیازند اما خداوند آن را وسیله رحمت برای امت من قرار داد، زیرا کسی که به مشورت بنشیند، به پیشرفت و سعادت می‌رسد و هر کس آن را ترک نماید، گمراه و سرگردان می‌شود [۷]. امام علی (ع) در لزوم مشورت قبل از تصمیم‌گیری می‌فرماید: «کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می‌شود و هر کس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنها شریک شده است [۸] از آنجا که یکی از مهمترین مراحل فرایند تصمیم‌گیری، گردآوری اطلاعات جامع و موثق برای اخذ تصمیم می‌باشد، مشورت و نظرخواهی از دیگران به خصوص صاحبان نظر و افراد مجرب می‌تواند کمک بزرگی در گردآوری اطلاعات باشد و شخصی که این گونه رفتار ننماید، قطعاً دچار سرگردانی و پشیمانی خواهد شد. چنانچه امام علی (ع) می‌فرماید: «مخالفت با نظر و مشورت دانشمندان با تجربه، موجب سرگردانی و حیرت بوده و سبب پشیمانی خواهد شد» [۹]. در مدیریت اسلامی، تصمیم‌گیری تنها با اتخاذ تصمیم پایان نمی‌پذیرد بلکه پس از اتخاذ تصمیم باید به خدا توکل کرد و از درگاه لایزال الهی مدد خواست و امور خویش را بدو واگذار نمود البته پرواضح است که این واگذاری امور (توکل) پس از بررسی کامل اسباب و عوامل عرفی و عقلایی و تلاش فکری و عملی خود و دیگران (تصمیم‌گیری) خواهد بود. گاهی در تصمیم‌گیری ممکن است فرد یا گروه تصمیم‌گیرنده به سبب مخاطرات ناشی از تصمیم، ترس و وحشت داشته باشند و یا در نتیجه مردد باشند. توکل بر نیروی بیکران الهی، ترس و وحشت و تردید را از بین می‌برد و دل انسان را آرام می‌سازد و این از ویژگی‌هایی منحصر به فرد تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی است. به طور کلی علل و عواملی که سبب ضعف در تصمیم‌گیری می‌گردند عبارتند از: تردید و دودلی، ترس و وحشت از نتایج تصمیمات، تسویف (کار امروز را به فردا انداختن)، عدم اعتماد به نفس، پیروی از وسواس و هوای نفس و احتیاط بیش از حد [۱۰] که تمامی موارد مذکور را می‌توان با توکل بر نیروی بی‌کران الهی برطرف نمود. بنابراین اگر خالق حکیم می‌فرماید: «هر گاه به تصمیم رسیدید به خداوند توکل کنید، به این علت است که از عوامل ضعف تصمیم‌گیری و نگرانیها و ناآرامیهای ناشی از آن در امان باشیم و بتوانیم تصمیماتی قاطع و استوار بگیریم. قاطعیت در تصمیم‌گیری، یکی از خصوصیات لازم برای مدیران می‌باشد و مدیر با این خصوصیت، با برداشتن مشکلات از سر راه، کاروان سازمان را هر چه سریعتر به سر منزل مقصود می‌رساند. البته نباید شلوغ کاریها، بی‌گدار به آب زدن، استبدادها، خشونتها و از موضع دیکتاتورها برخورد کردن را قاطعیت به حساب آورد. اینها تفاسیر غلطی است که از قاطعیت شده است و در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد. می‌توان گفت آن گاه که مطالعات لازم برای انجام کاری صورت گیرد و پیشنهادها و نظرات دیگران جمع‌آوری شود و زمینه اجرای عمل از هر جهت فراهم شود، تصمیم برخاسته از همه این تلاشهای آگاهانه را با جدیت و جرأت، در چارچوب قانون اجرا کردن، «قاطعیت» نام دارد. امام علی (ع) می‌فرماید: «قاطعیت در تصمیم‌گیری، نتیجه دوراندیشی است» [۱۱] تحقیق و بررسی در سیره حکومتی امام علی (ع) به خوبی مشخص می‌سازد که او حاکمی دلیر و مدیری قاطع بود و در اخذ تصمیم ذره‌ای هراس و تردید به دل راه نمی‌داد و در انتخاب والیان و حاکمان ولایات و سرزمینهای اسلامی نیز، چنین کسانی را برمی‌گزید لذا آن روز که مالک اشتر را به عنوان فرمانروای سرزمین مصر انتخاب می‌نماید، او را چنین معرفی می‌کند: «همانا مالک، در برندگی و قاطعیت، چون شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کند نمی‌شود و به هر جا که فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست [۱۲].»

----- (۱) مدیریت عمومی - ص ۲۳. ۲۴) مقدمات مدیریت آموزشی - ص ۳۳. ۳۴) همان منبع - ص ۳۴

(۴). اصول و مبانی مدیریت اسلامی - ص ۵۵. ۵۵) غرر الحکم و درر الکلم آمدی - ص ۵۵. ۵۶) سوره آل عمران - آیه ۱۵۹. (۷)

تفسیر درالمنشور - ج ۲ - ص ۹۰. ۸۰) نهج البلاغه - حکمت ۱۶۱. (۹) نهج البلاغه عبده - ج ۱ - ص ۹۳. ۱۰) اصول و مبانی

مدیریت اسلامی - ص ۸۹. ۱۱) غرر الحکم و درر الکلم آمدی - ص ۱۲۱. ۱۲) نهج البلاغه - نامه ۳۸



## تصمیم‌گیری؛ رویکردها و تکنیک‌ها

مصطفی احمدی

چکیده: یکی از فراگردهایی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سرو کار دارند "تصمیم‌گیری" می‌باشد. تفکیک ناپذیری تصمیم‌گیری از مدیریت به حدی است که آنها را مترادف یکدیگر دانسته اند. دو نکته حائز اهمیت در خصوص تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری (در سطح سازمانهای عمومی) این است که "اغلب مدیران از تحلیل اینکه چگونه تصمیم می‌گیرند ناتوانند" و دیگر اینکه "اغلب مدیران تصمیم‌گیری را به صورت فعالیتی نقطه‌ای می‌دانند و نگرش فرایندی به آن ندارند." جهت تحلیل و تشریح این دو موضوع به تبیین و توضیح مراحل و فرایند تصمیم‌گیری پرداخته و چگونگی تصمیم‌گیری را از طریق مدل‌های عقلایی، سیاسی، سطل زباله و ارزشی مرور می‌نماییم. از آنجایی که تفکر خلاق در ابداع فرصتها، گزینه‌ها و راه‌حلهای نقش بسیار مهمی را ایفا می‌نماید، نگاهی کوتاه به تفکر خلاق می‌اندازیم. بر اساس این اصل بدیهی که تمام وظایف، نقشها و فراگردهای مدیریتی می‌باید در چهارچوب ارزشهای حاکم بر افراد و جامعه صورت پذیرد، دو ارزش اساسی توکل و مشورت، به اختصار تشریح می‌گردند. کلید واژه: تصمیم‌گیری، مدل‌های تصمیم‌گیری، فنون تصمیم‌گیری، تفکر خلاق، حل مساله، توکل و مشورت، مقدمه‌انسان به حکم مخیر بودن، موجودی متمایز از سایر خلائق گردیده است. این موهبت الهی برای انسان مسئولیت و تکلیف به همراه آورده است و بازخواست‌ها، جزاها و پاداش‌ها، همگی معلول انتخابها و حرکت در مسیری است که خود برگزیده است. این که فردا این کنم یا آن کنم این دلیل اختیار است ای صمنه‌یچ گویی سنگ را فردا بیا و نیای من دهم بد را سزازانکه محسوس است ما را اختیار خوب می‌آید بر او تکلیف کار برای مدیران وظایف، مسئولیتها و نقش‌هایی مطرح می‌باشد که بعضی از آنها خاص مدیران و بعضی دیگر با شدت بیشتری نسبت به سایر کارکنان بر عهده مدیران می‌باشد. وظایفی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، مدیریت منابع از جمله وظایفی است که مسئول نهایی آنها مدیر می‌باشد. در تمامی وظایف مدیریتی یک نقش اساسی، مستمر و جدایی ناپذیر، فارغ از سطوح، نوع، حیطه عمل مدیریت، مدیر را همراهی می‌کند. از مدیر راهبردی تا مدیر عملیاتی، از هیأت رئیسه سازمان تا سرپرستان و مدیران اجرایی، از مدیران صفتی و ماموریتی تا مدیران پشتیبانی و ستادی و .... همگی بطور مداوم جهت رفع مسائل و مشکلات یا جهت دستیابی به فرصتها و توسعه در گیر جهت دهی و انتخاب مسیر صحیح می‌باشند. به دلیل اهمیت این نقش و حضور جدایی ناپذیر و چالشی آن در زندگی سازمانی تمام مدیران، اصل ذیل مطرح شده است. مدیریت = تصمیم‌گیری چارلز هندی، معتقد است که عصر حاضر "عصر تغییر و سنت‌گریزی" می‌باشد که این خود منجر به شدت تضاد و تناقضهای سازمانی می‌گردد. مانوئل کاستلز، عصر حاضر را با مشخصه اطلاعات و ظهور هویتی جدید مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد. سایر اندیشمندان نیز به گونه‌ای مشابه، عصر جدیدی را نوید می‌دهند که برگرفته از فن‌آوریهای ارتباطی و اطلاعاتی می‌باشد. بینش و اطلاعات دو رکن اساسی برای نظام تصمیم‌گیری می‌باشند. فن‌آوریهای ارتباطی و اطلاعاتی در نقش یک تصمیم‌یار مناسب برای مدیر، نقش وی را در اتخاذ تصمیمات مشکل‌تر نموده است. از طرفی حجم اطلاعات در اختیار مدیران بسیار بیشتر شده است و از طرف دیگر در دسترس بودن و توزیع این اطلاعات در سایر سطوح برتری مدیر را از بعد در اختیار داشتن اطلاعات نسبت به سایرین به چالش کشانده است. لذا رکن بینش و تواناییهای کیفی مدیریت از وزن و اهمیت بیشتری برخوردار شده است. در این راستا آزادی از قید و بند حجم گسترده اطلاعات نیازمند شناخت چگونگی تصمیم‌گیری و استفاده بهینه از تفکر خلاق و تفکر ارزشی و استمداد از فنون و تکنیکهای تصمیم‌گیری خواهد بود. رالف کینی برنده جایزه کتاب سال آمریکا در زمینه تحلیل تصمیم در سال ۱۹۹۴ چنین بیان می‌دارد: "در دنیای پیچیده امروز که به عصر تغییرات سریع و عدم قطعیت شناخته می‌شود، دو دانش از اهمیت کلیدی برخوردار شده اند. نخست، دانش آینده پژوهی است که

از آن به دانش مقصد شناسی تعبیر می‌شود و دوم، دانش تصمیم‌گیری است که با مقوله حساس راه یابی و مشتقات آن سروکار دارد. این دانشها هستند که کارآمدی یک جامعه را رقم می‌زنند. بدون شک مهم است که دست کم از دیدگاه ذهنی و نظری قادر به خلق آینده شکوهمند و معنادار باشیم و آنرا به مثابه مقصد خود در سفر توسعه ملی در نظر بگیریم. اما مهم تر از آن توانایی و شایستگیها در یافتن راه‌هایی است که می‌توانند این آینده را به واقعیت تبدیل کنند ("کینی، ترجمه وحیدی مطلق، ۱۳۸۱) فرایند متعارف تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کردن، نظام مند و ساختارمند کردن موضوعات گوناگون و تبدیل به یک زبان مشترک و استانداردسازی یکی از اهداف علم می‌باشد. قواره‌های طراحی شده توسط اندیشمندان گاهی نقطه مطلوب و بایستها را در تیررس خود قرار می‌دهد و گاهی وضعیت موجود و توصیف چیزی هستند که در حال اجرا می‌باشد. بدین ترتیب مطالعه وضع مطلوب و نگاه به وضع موجود بیانگر شکافها و تعارض‌هایی خواهد بود. در خصوص تصمیم‌گیری جهت دستیابی به بهترین گزینه، روشی منظم و عقلایی برای مدیران طراحی گردیده است. این فرایند شبیه فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. در بسیاری از فعالیتهای شناخت وضع موجود به عنوان اولین و حتی مهم‌ترین مرحله شناخته می‌باشد. اگر مساله درست تشخیص داده نشود سایر مراحل و نهایتاً تصمیم اتخاذی بی اثر یا کم اثر خواهد بود. هنگامی که سازمان مساله و هدف خود را اشتباه انتخاب نماید و در آن راستا نیرو و تجهیزات خود را سازماندهی و مجهز نموده و با تمام قوا هدف اشتباه را محقق نماید به دو خطای عمده اثربخشی مخرب و کارایی مخرب دچار می‌گردد، در حالیکه شاخصهای تعیین کارآمدی حکایت از کارآمدی مناسب خواهند داشت. از آنجایی که مدل متعارف تصمیم‌گیری دارای ویژگی‌هایی نظیر عقلایی بودن و نظام‌مند بودن می‌باشد. لذا تصمیم‌گیرنده تمام حد و مرز مساله را به خوبی احصاء خواهد نمود و مراحل را به ترتیب یکی بعد از دیگری به اجرا خواهد گذاشت و انتخاب بهترین گزینه حاصل این فرایند خواهد بود. بحث را کوتاه کرده و بر اساس نمودار شماره یک به توضیح مختصری در خصوص این فرایند اکتفاء می‌کنیم. نمودار شماره (۱): فرایند متعارف تصمیم‌گیری (رضائیان، ۱۳۷۲، ص ۶۶) مرحله اول، شناسایی وضعیت: با شناسایی مساله این فرایند آغاز می‌شود. جهت شناسایی وضعیت سه فعالیت عمده صورت می‌گیرد. تعریف مساله، شناسایی اهداف تصمیم، و تشخیص علل مساله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به اهداف به خطر می‌اندازد یا به عبارت دیگر وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز می‌دارد. تعریف و شناخت دقیق مساله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم‌گیری برای حل مساله یاری می‌دهد. بعد از شناخت مساله مدیر باید تصمیم بگیرد که در چه قسمتهایی و یا چه مسائلی رأساً اقدام نماید و چه قسمتهایی را به سازمان و سطوح سلسله مراتب واگذار نماید. در این خصوص یک اصل فرا روی مدیر می‌باشد: هر چه مرجع تصمیم‌گیری نزدیکتر به منشا پیدایش مساله باشد، بهتر استدر صورتی راه حل موفقیت آمیز است که بتواند به اهداف سازمانی دست یابد لذا جهت شناسی و تعیین بایستها و شایستها خود معیاری برای پیشنهاد و ارزیابی بدیلها خواهد بود. در مرحله شناسایی وضعیت آخرین گام تشخیص علل می‌باشد، علل بر خلاف آثار مساله به ندرت آشکار می‌شوند و مدیر باید با هوشیاری به کشف آنها پردازد. مدیر می‌تواند از طریق فرضیه سازی درباره علل و استفاده از توان فکری گروه و استفاده از فنونی نظیر استخوان ماهی، این مرحله را به پایانی درست برساند. مرحله دوم، ایجاد بدیل: یکی از راهبردهای ذهن انسان چنگ زدن به اولین بدیل به عنوان آخرین بدیل می‌باشد. این خطا در خصوص انتخاب راه حلها نیز رخ می‌دهد. در این مرحله می‌باید تا جای ممکن به تولید هر چه بیشتر بدیلها پرداخته شود و کمیّت نسبت به کیفیت دارای اولویت باشد. فنونی نظیر توفان مغزی که در ادامه به معرفی آن خواهیم پرداخت کمک شایانی در احصاء هر چه بیشتر بدیلها خواهد نمود. مرحله سوم، ارزیابی و انتخاب: با توجه به اهداف از قبل تعیین شده و قابلیت‌های سازمان، ارزیابی بدیلها آغاز می‌گردد. برخی از بدیلها از مطلوبیت بالایی برخوردار می‌باشند؛ ولی سازمان توان اجرایی نمودن آنها را ندارد؛ برخی دیگر تاثیر بسزایی در حل مساله ندارند؛ برخی از وزن و اولویت بالایی برخوردار نمی‌باشند. لذا مبتنی بر شاخصها و معیارها و با در نظر داشتن توان سازمان، گزینه‌های دارای اولویت بالا

فهرست می‌گردند. در نهایت گزینه (راه حل) دارای اولویت اول انتخاب نهایی خواهد بود. مرحله چهارم، پیگیری و اجرا: با انتخاب بهترین گزینه، پرونده مساله و فرایند تصمیم‌گیری بسته نخواهد شد. زیرا ممکن است مساله به صورت ذاتی و ریشه‌ای شناخته نشده باشد لذا راه حلها به رفع عارضه‌ها کمک خواهند کرد نه به حل بنیادی مساله. بعد از اجرا از طریق نظام پایش و کنترل، بازخوردهای ناشی از تصمیم مورد تحلیل قرار می‌گیرند و در صورت لزوم فرایند تصمیم‌اتخاذی اصلاح می‌گردد. رویکرد منطقی (عقلایی) در راهبردهای مدون و تصمیمهای کلان و عملیاتی سازمانها، مجموعه‌ای از بایدها و... "ترینها" ترسیم گردیده اند که طی فرایندی با احصاء تام و تمام گزینه‌ها و بدیلها و مبتنی بر شاخص‌هایی جامع‌گزینش شده و به عنوان تصمیمی منطقی برای اجرا به سازمان دیکته می‌گردند. سازمان از دیدگاه عقلایی، ابزاری است که برای رسیدن به هدفهای خاصی طراحی شده است و این هدفهای خاص، هدایتگر تصمیمات بوده و منجر به انتخاب راه‌حل مطلوب و بهینه می‌گردد (اسکات، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۳، ص ۵۳). فرض بر این است که تصمیم‌گیری مدیران منطقی می‌باشد و آنها دائما با توجه به محدودیتهای خاص از بین راه‌حل‌های گوناگون، بهترین راه‌حل را که دارای بیشترین ارزش هم هستند، انتخاب می‌کنند. یک تصمیم‌گیرنده کاملا منطقی ابتدا مشکل را به خوبی شناسایی و تعریف می‌نماید و در ضمن اینکه وی دارای هدف خاص و روشنی می‌باشد، مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری، وی را به سمت انتخاب بهترین راه‌حل و حداکثر بازدهی و دستیابی به هدفها سوق می‌دهد. در تصمیم‌گیری منطقی، مشکل روشن است و تصمیم‌گیرنده در موضوعی که می‌خواهد تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد. در این رویکرد، چالشی در خصوص هدف وجود ندارد و تصمیم‌گیرنده دارای هدفی خوب تعریف شده می‌باشد که سعی در رسیدن به آن را دارد. تصمیم‌گیرنده تمام گزینه‌ها و بدیلها را احصاء می‌نماید و از نتایج ممکن برای هر گزینه آگاه می‌باشد. مدل منطقی، در زمینه تئوری تصمیم‌گیری یک جهت‌گیری کلاسیک می‌باشد. این مدل زمینه‌ساز اصول مقداری در اقتصاد، ریاضیات و آمار است. این مدل در یک محیط بسته با تعداد معینی متغیر عمل می‌کند، لذا برای تصمیم‌گیریهای برنامه‌ریزی شده، ساخت یافته و عادی دارای کاربرد می‌باشد (حاضر، ۱۳۷۷، ص ۲۰۳). شاید بتوان برخی از مفروضات این مدل را به صورت زیر بیان نمود: • تنها یک تصمیم‌گیرنده وجود دارد. • تصمیم‌گیرنده فقط یک هدف دارد. • شرط بدیهیات بسته (بین دو گزینه (الف) و (ب) تصمیم‌گیرنده همیشه می‌تواند یکی را نسبت به دیگری برتری دهد). • شرط بدیهیات انتقالی (اگر گزینه (الف) نسبت به گزینه (ب) و گزینه (ب) نسبت به گزینه (ج) برتری داشته باشد گزینه (الف) به گزینه (ج) برتری دارد). • برای حل یک مشکل، یک راه‌حل بهترین وجود دارد. • بازدهی حداکثر (تصمیم‌گیرنده آن گزینه‌ای را انتخاب می‌نماید که دارای بالاترین بازدهی می‌باشد). • مشکل روشن و واضح است. • اولویتهای مشخص، دائمی و ثابت می‌باشند. • اطلاعات به صورت کامل و شفاف در اختیار می‌باشد. در سطحی وسیع‌تر دولت نیز می‌باید جهت استفاده صحیح و منطقی از امکانات و جهت پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های مردم از رویکرد عقلایی استمداد جوید. خط‌مشی‌گذار، با توجه به شرایط و امکانات با ترازوی عقل و منطق به انتخاب و ارائه بهترین راه‌حل خواهد پرداخت. مردم و جامعه از مراجع حکومتی انتظار دارند که منطقی عمل کنند و منابع و امکانات را به درستی مورد بهره‌برداری قرار دهند و بهترین شیوه را برای رسیدن به اهداف نهایی جامعه برگزینند. (الوانی، ۱۳۷۶، ص ۳۵) در فرایند عقلایی تکنیکها و مدل‌های گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرند که به نحوی می‌کوشند تا بهترین و منطقی‌ترین راه‌حل را ارائه نمایند. با توجه به مجال محدود این مقاله به صورت بسیار مختصر به برخی از آنها اشاره می‌گردد. لیکن اهل مطالعه می‌توانند به متون تصمیم‌گیری کمی و پژوهش عملیاتی مراجعه نمایند. (الف) تکنیک درخت‌اخت‌تصمیم‌تکنیکی یک مرحله‌ای و مقطعی می‌باشد که مساله و موضوع مورد نظر و راه‌حلها و نتایج حاصل از آنها طی مراحل متوالی، تجزیه و تحلیل می‌شود و نتیجه مطلوب حاصل می‌گردد. ابتدا می‌باید شقوق ممکن برای حل مشکل مشخص شود، سپس نتایج حاصل از هر یک از شقوق و در مرحله بعدی احتمال وقوع هر یک از نتایج و سپس ارزش مورد انتظار مشخص می‌گردد و در انتها مطلوبترین گزینه تعیین می‌گردد. (ب) مدل مطلوبیت‌تین مدل برگرفته از



فرایند عقلایی تصمیم‌گیری می‌باشد. هنگامی که در انتخابها با عواملی مواجه شویم که حصول یکی موجب محرومیت از دیگری می‌باشد این مدل جهت دستیابی به حد بهینه یا مطلوب مفید می‌باشد. در این مدل دو منحنی ترسیم می‌گردد. منحنی روابط متقابل یا مبادله‌ای با دو هدف و منحنی بی تفاوتی نسبت به اهداف مذکور. منحنی اول نشان دهنده ترکیبات مختلف از دو هدف در سطح منابع و امکانات موجود می‌باشد، به عبارتی نشان می‌دهد که هر قدر حصول به هدف اول بیشتر باشد، محرومیت از هدف دیگر فزون‌تر خواهد بود. منحنی بی تفاوتی نشانگر ترکیبهای مختلف مورد قبول دو ارزش از دیدگاه سازمان (در سطح دولت)، و از دیدگاه جامعه می‌باشد. نقطه تماس این دو منحنی نقطه بهینه یا مطلوب می‌باشد. (ج) مدل رضایت بخشاین مدل کوششی در جهت واقع بینانه کردن شیوه تصمیم‌گیری و احتراز از ایده‌آل گرایهای غیر عملی فرایند عقلایی تصمیم‌گیری است. در این مدل تصمیم‌گیرنده با توجه به شرایط موجود، بدنبال راه‌حلی رضایت بخش است نه اینکه بخواهد عالی‌ترین راه‌حل را پیدا کند. محدودیت منابع، زمان، اطلاعات و بینش مدیر و تصمیم‌گیرنده در اغلب موارد راه دیگری جز مدل رضایت بخش برای تصمیم‌گیرنده باقی نمی‌گذارد. در این شیوه راه رضایت بخشی انتخاب می‌شود که بهترین راه در موقعیت موجود می‌باشد و مطلوب‌ترین و بهترین راه‌حل موجود و عملی است. رویکرد سیاسی و مبتنی بر قدرتهنگامی که تصمیمات و جهت‌گیریهای آنها را بررسی می‌کنیم، رویکرد عقلایی مورد تردید قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد بهترین گزینه به عنوان تصمیم‌گیرنده گزینش نشده است و برخی از تصمیمات از رفتار منطقی و عقلایی تصمیم‌گیرندگان تبعیت نکرده است. در عمل توصیه‌های ماکیاولیستی و آموزه‌های قدرت و کنترل تعیین‌کننده گزینه برتر به عنوان تصمیم‌دهنده است و بهترین گزینه خروجی فرایند تصمیم‌گیری نبوده است. فرایند سیاسی، فرایندی بسیار تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری می‌باشد. به تعبیر این رویکرد، تصمیم‌گیری قبل از آنکه انتخابی سنجیده و کاملاً منطقی باشد، حاصل بازیهای قدرت و داد و ستدهای سیاسی است و یک اقدام و عمل سیاسی به شمار می‌آید. (این رویکرد در خط مشی گذاری از شدت بیشتری برخوردار می‌باشد). انواع قدرت، اتصال به مراکز قدرت، ائتلاف، بده و بستان، متقاعدسازی، مذاکره، سازش و ارعاب از جمله مولفه‌های مهم در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد. به عبارتی فرایند عقلایی در خصوص مسائل در حال طی مسیر خود می‌باشد ولی این پوسته دارای باطنی دیگر است. اینکه چه گزینه‌هایی ورودی این فرایند باشند، چه کسانی آنها را طرح نمایند، چه وزن و ضریبی برای هر گزینه انتخاب شود (وزن منطقی یا وزن سیاسی)، چه شاخص و جهت‌گیری‌هایی ملاک تعیین بهترین گزینه و حذف و کم‌رنگ‌کننده گزینه‌های نامربوط باشد و ... افسانه فرایند عقلایی با واقعیتی بنام قدرت و نفوذ همراه می‌شود که کنترل نمودن قدرت و نفوذ، خود افسانه‌ای دیگر است. و نهایتاً به مقصدی می‌رسد که لزوماً عقلایی‌ترین گزینه را تحویل نمی‌نماید، بلکه ... قانون تنازع بقاء تعیین‌کننده خروجی فرایند تصمیم‌گیری خواهد بود، هر کس یا گروهی که از منبع قدرت و نفوذ بالاتری برخوردار باشد تعیین‌کننده گزینه و راه‌حل برتر خواهد بود. در خصوص منابع قدرت نظرات چندی ارائه گردیده است. قدرت فرد ممکن است از مقام وی باشد یا آنکه ناشی از تخصص، آگاهی و وقوف به اطلاعات باشد و بالاخره قدرت ممکن است ناشی از توانایی اجبار و ترغیب دیگران باشد. دیدگاه دیگر سه منشأ قدرت ذکر کرده است. اول قدرتی که ناشی از صفات ذاتی فرد و موهبت الهی است. دوم قدرتی که ناشی از آداب و رسوم و سنتها در جامعه است. و سوم قدرتی که از قوانین و مقررات ناشی می‌شود. در خصوص چگونگی تاثیر افراد و گروه‌های صاحب نفوذ به دو دیدگاه زیر اشاره می‌گردد: • یک دیدگاه معتقد است که تصمیم‌گیری بر اساس شهود، اشراق، نبوغ فردی و دریافتهای ذهنی تصمیم‌گیرنده صورت می‌گیرد و بدون آنکه مراحل تصمیم‌گیری فرایند عقلایی طی شود، تصمیم اتخاذ می‌گردد. نمونه این شیوه "تصمیمهای خطیر" می‌باشد که مدیران در مقاطع بحران و حساس با اتکاء به قدرت ذهنی خویش و بهره‌جویی از ظرفیت و توان درونی، به صورت فوری و آنی، به اتخاذ تصمیم می‌پردازند. این شیوه تحت عنوان ماورای عقلایی مبتنی بر قدرت فردی شناخته می‌شود. • در دیدگاه دیگر که تحت عنوان نخبگان قدرتمند معرفی شده است، افراد و گروه‌ها در سه دسته نخبگان، متوسط‌ها، و ضعف‌ا قرار می‌گیرند و حرف‌نهایی توسط نخبگان به

کرسی می‌نشیند و دو دسته دیگر از نقش پیروی و تبعیت برخوردار می‌باشند. مدل سطل زباله‌زمانی که بر سر اهداف یا موضوعات بحث انگیز و وسایل نیل به آنها توافق وجود ندارد تصمیم‌گیرندگان هم با عدم اطمینان و هم با ابهام مواجه هستند، به نظر می‌رسد تحت این شرایط مدل سطل زباله به بهترین وجه، فرایند تصمیم‌گیری سازمانی را آن طور که در سازمان رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. این مدل به طور خاص با وضعیت‌هایی سازگار است که در آن محیط یا فن آوری به نحوی کامل درک نمی‌شود یا جاهایی که بازیگران کلیدی به فرایند تصمیم‌وارد و خارج می‌شوند، فعالیت‌های دیگری زمان و توجه آنها را به خود جلب می‌کند. علت نام گذاری مدل به نام سطل زباله تاکید بر تصادفی بودن فرایند تصمیم‌گیری است. اگرچه هیچ سازمانی در همه زمانها در این حالت عمل نمی‌کند، ولی هر سازمانی گهگاهی خود را در این وضعیت خواهد دید. مارچ و همکارش، فرایند تصمیم‌گیری سطل زباله‌ای را به عنوان جریانهای تصادفی رویدادهایی توصیف کرده‌اند که با هم تلاقی می‌کنند و باعث می‌شوند در حضور مجموعه‌ای تصادفی از افراد در یک لحظه زمانی تصادفی، راه‌حلهای دسته‌ای از مسائل مشخص شوند. در مدل سطل زباله، مسائل، راه‌حلهای، مشارکت کنندگان و فرصتهای انتخاب گزینه‌ها، جریانها، رویدادهای مستقلی‌اند که در درون و سراسر سازمان وجود دارند، شبیه انتخاب تصادفی مواد زایدی هستند که در یک سطل زباله با یکدیگر ترکیب می‌شوند. هر زمانی که برخی راه‌حلهای، مشارکت کنندگان و فرصتهای انتخاب گزینه، به هم پیوند خوردند، مساله‌ای ممکن است شناسایی یا حل شود. در عین حال به علت تصادفی بودن فرایند، گزینه‌ها ممکن است بدون حل یک مساله، انتخاب شوند و برخی مسائل هرگز حل نشوند. و در جاهایی که هیچ مساله‌ای وجود ندارد، راه‌حلهایی پیشنهاد شود. مدل سطل زباله دقیقاً با پیش فرضهای مدل عقلایی تصمیم‌گیری در تضاد است. چنین مدلی بر خلاف این پیش فرضها است که می‌توانند به طور روشن تعریف شوند؛ همین طور راه کارهای تحقق آنها از قبل قابل شناسایی‌اند و بر اساس معیارهایی که به نظر مناسب می‌آیند می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرند. در عوض پیشنهاد می‌دهد که تصمیم‌گیری، عرصه‌ای را نشان می‌دهد که درون آن اعضای سازمانی با نگاه تعارضات و تفاوت‌هایشان دست به اقدام می‌زنند (جوهرج، ترجمه دانایی‌فرد، ص ۴۴۵). تفکر ارزشی‌در سال ۱۹۹۵ به تنی چند از افسران کارآمد نیروهای مسلح آمریکا (زمینی و دریایی) ماموریت داده شد که در یک بررسی راهبردی روندهای پیشرفت تکنولوژی، سیاستهای جهانی، روندهای اجتماعی و دیگر عوامل تعیین کننده را بررسی نمایند و حادثترین وضعیتی را که ممکن است ایالات متحده در ۳۰ سال آینده با آن مواجه شود را به تصویر درآورند و در انتها راهبرد جامعی را پیشنهاد کنند که متضمن آماده‌سازی این نیرو برای رویارویی با چالشهای ۲۵ تا ۳۰ سال آینده باشد. واضح است که صورت بندی این راهبرد مستلزم اتخاذ تصمیمهای راهبردی پیچیده‌ای بوده است. به همین منظور، طراحان راهبرد مذکور کاوش نظامندی را برای یافتن الگوی مناسب تصمیم‌گیری سامان می‌دهند و پس از بررسی و ارزیابی الگوهای رایج، همچون تحلیل سلسله مراتبی، به این نتیجه می‌رسند که الگوی تفکر ارزشی بیش از هر الگوی دیگری می‌تواند به یافتن گزینه‌های خلاق و موثر کمک کند. در الگوهای متعارف تصمیم‌گیری بر فعالیت‌هایی تاکید می‌شود که پس از مراحل شناسایی مساله تصمیم، ابداع گزینه‌ها و مشخص سازی اهداف انجام می‌شود. اما برای این پرسش اساسی که مسائل تصمیم، گزینه‌ها و اهداف چگونه به دست می‌آیند، پاسخ در خوری ارائه نمی‌شود. این الگوها "تفکر گزینه‌ای" را مبنای کار خود قرار داده‌اند. در این رویکرد بروز یک پیشامد، مساله تصمیم را به سازمان تحمیل می‌نماید و پس از آن به اصطلاح فرایند حل مساله آغاز می‌شود. تصمیم‌گیرندگان هنگام رویارویی با مسائل تصمیم، معمولاً قبل از هر اقدامی بر گزینه‌ها تمرکز کرده و مجموعه مناسبی از گزینه‌ها را بدست می‌آورند و سپس با تاکید بر اهداف یا معیارهایی برای سنجش گزینه‌ها، بهترین را شناسایی و انتخاب می‌کنند. تمرکز بر گزینه‌ها، شیوه‌ای محدود برای تفکر درباره موقعیتهای تصمیم است و برخورد آن با مساله تصمیم، برخوردی منفعلانه و نه پیش‌دستانه است. این شیوه متداول، رویکردی واپس‌گراست و به این می‌ماند که ما دُرشکه شناسایی گزینه‌ها را به جای بستن در پشت اسب ارزشها، در جلوی آن ببندیم. در هر موقعیت تصمیم، ارزشها اهمیت بنیادی دارند و موضوعیت گزینه‌ها

فقط به این خاطر است که ابزاری برای تحقق ارزشها هستند. بنابراین باید در تفکر، نخست بر ارزشها تمرکز شود و نه بر گزینه‌هایی که احتمالاً آن ارزشها را محقق می‌سازند. طبیعی است که بین تبیین ارزشها و ابداع گزینه‌ها رابطه‌ای تعاملی وجود دارد، اما باید اصل بر این باشد که "اول ارزشها و بعد گزینه‌ها." این رویکرد همان "تفکر ارزشی" می‌باشد. تفکر ارزشی تلاشی پیش‌دستانه برای ابداع موقعیتهای تصمیم بهتر می‌باشد، موقعیتهایی که دیگر "مساله" تصمیم نیستند بلکه "فرصت" تصمیم به حساب می‌آیند. این شیوه، شکاف عمیق میان تفکر خلاق ساختاریافته و سیال و رویکردهای بسیار ساختار یافته به مسائل تصمیم را پر می‌کند. تفکر ارزشی را به طور خلاصه می‌توان خلاقیت هدایت شده برای تصمیم‌گیری دانست و مبنای چنین خلاقیتی تبیین ارزشهای مناسب در موقعیت تصمیم است. وجه تمایز تفکر ارزشی و تفکر گزینه‌ای را می‌توان در سه بعد دانست: ۱- تفکر ارزشی فعالیت چشمگیری را به تبیین ارزشها می‌دهد. ۲- در تفکر ارزشی تبیین ارزشها بر هر فعالیت دیگری مقدم است. ۳- ارزشهای تبیین شده صراحتاً برای شناسایی فرصتهای تصمیم و ابداع گزینه‌ها به کار می‌روند. از آنجایی که تفکر گزینه‌ای و تفکر ارزشی هر دو روش‌هایی برای پرداختن به موقعیت تصمیم اند، طبیعی است که پاره‌ای فعالیتهای مشترک داشته باشند. اختلاف این دو روش در چگونگی هدایت چنین فعالیت‌هایی، ترتیب انجام آنها و بالاخره میزان مطلوبیت پیامدهاست. علاوه بر این تفکر ارزشی شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در تفکر گزینه‌ای مشابهی ندارند. (به جداول شماره دو و سه مراجعه نماید). جدول شماره (۲): سلسله‌های فعالیتها در تفکر گزینه‌ای برای مسائل تصمیم ۱- تشخیص مساله تصمیم ۲- شناسایی گزینه‌ها ۳- تعیین ارزشها ۴- ارزیابی گزینه‌ها ۵- انتخاب یک گزینه جدول شماره (۳): سلسله فعالیت در تفکر ارزشی برای مسائل تصمیم و فرصتهای تصمیمبرای مسائل تصمیم برای فرصتهای تصمیم پیش از تعیین اهداف راهبردی پس از تعیین اهداف راهبردی ۱- تشخیص مساله تصمیم ۲- تعیین ارزشها ۳- ابداع گزینه‌ها ۴- ارزیابی گزینه‌ها ۵- انتخاب یک گزینه ۱- شناسایی فرصت تصمیم ۲- تعیین ارزشها ۳- ابداع گزینه‌ها ۴- ارزیابی گزینه‌ها ۵- انتخاب یک گزینه ۱- تعیین ارزشها ۲- ابداع فرصت تصمیم ۳- ابداع گزینه‌ها ۴- ارزیابی گزینه‌ها ۵- انتخاب یک گزینه همان طور که در جدول فوق مشخص شده است، فعالیتهای مطرح در تفکر ارزشی تا حدودی برای دو نوع موقعیت تصمیم یعنی مسائل تصمیم و فرصتهای تصمیم با یکدیگر تفاوت دارند. علاوه بر این ممکن است فرصتهای تصمیم قبل یا بعد از آن که تصمیم‌گیرنده اهداف راهبردی را تعیین کند شناخته شوند. در مسائل تصمیم، پنج فعالیت تفکر ارزشی درست مانند تفکر گزینه‌ای هستند، با این تفاوت که چگونگی هدایت و پیشبرد و همچنین ترتیب آنها کاملاً متمایز است. در تفکر ارزشی، ارزشها بر گزینه‌ها مقدم هستند، لذا پس از شناسایی مساله تصمیم مهم ترین فعالیت، تشخیص کامل ارزشهاست. ارزشها همان اصول ارزیابی هستند، ارزشها برای ارزیابی پیامدهای بالفعل و بالقوه و عدم اقدام، و گزینه‌های پیشنهادی و تصمیمها استفاده می‌گردند. تفکر درباره ارزشها قید و بند نمی‌پذیرد زیرا معطوف به چیزی است که آرزوی دستیابی به آن را داریم. ارزشها یعنی آنچه برای ما مهم است. این بدان معناست که ارزشها باید نیروی پیشران تصمیم‌گیرها باشند. در اکثر تصمیمها باید ارزشها را به صورت کیفی و گسترده بررسی و در صورت امکان آنها را کمی کرد. فرصتهای تصمیم بر خلاف مسائل تصمیم، به جای این که از جانب افراد یا حوادث و پیشامدهای درونی و بیرونی تحمیل شوند، توسط تصمیم‌گیرنده شناسایی و تعریف می‌شوند. فرصتهای تصمیمی که قبل از تشخیص اهداف راهبردی روی می‌دهند، از دو راه مختلف بروز می‌کنند. نخست اینکه تصمیم‌گیرنده هنگام پرداختن به مساله تصمیم درمی‌یابد که بهتر است زمینه تصمیم را گسترش دهد. در این حالت ارزشهای شفاف منظور شده در مساله تصمیم، ما را به تفکر بیشتر برای شناسایی فرصتهای تصمیم تشویق می‌کند. راه دوم این است که تصمیم‌گیرنده، بر اساس تمایلی که به انجام اقدامات بهتر دارد، فرصت تصمیم را کشف می‌کند. وی درمی‌یابد که منبعی بدون استفاده مانده یا کمتر از آنچه مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. اغلب فرصت تصمیم پس از ارزیابی مبتنی بر بینش در مورد چگونگی تحقق اهداف تبیین شده یا نشده، شکل و حالت واقعی به خود می‌گیرد. در واقع تمایل به ایجاد بهبودهایی مشخص، فرصت تصمیم را به وجود می‌آورد. پس از شناسایی فرصت تصمیم، فعالیت

بعدی تشخیص ارزشهای مربوط به تصمیم است. سپس باید دغدغه تصمیم گیرنده به ابداع گزینه‌هایی برای تحقق ارزشهای تبیین شده معطوف شود. پس از تثبیت اهداف و گزینه‌ها، فرایند ارزیابی و انتخاب آغاز می‌شود. احتمالاً این ارزیابی به بینش‌هایی منجر می‌شود که فرد را به سمت ابداع گزینه‌های بیشتر برای تصمیم سوق می‌دهد. البته اگر به منظور شناخت فرصتهای تصمیم متفاوت و احتمالاً بهتر، زمینه تصمیم دوباره تغییر کند، شاید فرایندهای فوق چند بار دیگر تکرار شوند (کینی، ترجمه وحیدی مطلق، ۱۳۸۱، ص ۷۰). تفکر خلاق بر خورد صرف با مقوله تصمیم‌گیری با محوریت چگونگی حل مساله لازم است اما کافی نمی‌باشد. در ادبیات متعارف تصمیم‌گیری معمولاً به توصیف فعالیت‌هایی که در فرایند تصمیم‌گیری رخ می‌دهند پرداخته می‌شود. اما چگونگی شناخت مساله یا فرصت تصمیم و از آن مهم تر چگونگی ابداع گزینه‌ها، بسیار در گرو تفکر خلاق می‌باشد. برای اینکه مسائل تصمیم، تحمیل شرایط و اقتضائات و فشارهای ناشی از ناکامی در رسیدن به اهداف سازمانی نباشد، می‌باید گامی فراتر گذاشت و به فرصتهای تصمیم متمرکز شد. برخورد انفعالی، گذشته و حال گرامی باید جای خود را به برخورد آینده‌گرا و تعاملی بدهد. سکوی پرش به سوی تعالی سازمانی از طریق چاره‌های بنیادی خواهد بود، منتظر ماندن و دست روی گذاشتن تا پیشامد و مشکل پیش قدم شود و سپس برای آن به دنبال راه‌حل باشیم، حرکتی لا-ک پستی در محیط متلاطم و پرتغییر می‌باشد (ایکاف، ترجمه شریعتی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۶۲). بدین سان نیاز به تفکر خلاق در فرایند تصمیم‌گیری اجتناب ناپذیر و ضروری می‌باشد. تکنیکهای خلاقیت برای تحلیل محیط، تشخیص و شناسایی مسائل، فرضیه‌سازی، ابداع گزینه‌ها، یاور تصمیم‌گیرنده و تصمیم‌گیرندگان گروهی خواهد بود. برای هر یک از مراحل فرایند تصمیم‌گیری تکنیک‌هایی طراحی شده‌اند. از طرف دیگر برای تقویت خلاقیت فردی یا گروهی نیز تکنیک‌هایی توصیه می‌گردند. در ذیل یکی از تکنیک‌های پرکاربرد در تصمیم‌گیریهای گروهی معرفی می‌گردد. طوفان مغزیدر این روش افراد راه‌های انجام دادن کاری را بدون توجه به عملی بودن آن ارائه می‌دهند، از طریق این روش افراد تشویق می‌شوند که به میزان زیادی اظهار عقیده کنند. این روش در هر مرحله‌ای از فرایند تصمیم‌گیری قابل استفاده می‌باشد ولی اگر در مرحله طرح مشکل به کار گرفته شود بسیار موثرتر خواهد بود. بعضی مواقع راه‌های پیشنهادی با این شیوه تا اندازه‌ای تخیلی می‌باشد. در این شیوه هیچ نوع انتقادی مجاز نمی‌باشد به همین دلیل هدف از طوفان مغزی رسیدن به یک رشته امکانات نوآور می‌باشد و تعداد و کمیت راه‌حلها و گزینه‌ها دارای اولویت می‌باشد، فارغ از درست یا غلط بودن، عملی یا غیرعملی بودن، مربوط یا نامربوط بودن و ... احصاء هر چه بیشتر گزینه‌ها بسیار مورد توجه می‌باشد. در مرحله‌ای که افراد به ارائه گزینه‌ها می‌پردازند، هیچ‌گونه ارزیابی‌ای نباید صورت بگیرد. لذا در بین اعضاء گروه نوعی شوق و رقابت در ابداع گزینه‌های جدید به وجود خواهد آمد. (حاضر، ۱۳۷۷، ص ۸۹) از روش طوفان مغزی می‌توان برای برانگیختن خلاقیت گروه استفاده نمود. از طرف دیگر این شیوه برای رسیدن به توافق حائز اهمیت می‌باشد. لذا تعهد افراد را در پیگیری و به ثمر رساندن تصمیم دربر خواهد داشت. موارد بکارگیری طوفان مغزی به قرار زیر می‌باشد (هیگنز، ترجمه احمدپور داریانی، ۱۳۸۴، ص ۱۵۰): تعیین علت‌های احتمالی و یا راه‌حل‌های مسائل و مشکلات • طرح ریزی و برنامه‌ریزی مراحل یک پروژه تیمی • تصمیم‌گیری درباره مسائل یا بهسازی فرصت‌ها • تصمیم‌های غیرعادی که مستلزم خلاقیت ویژه می‌باشد • وقتی که تیم می‌خواهد از همه نظرها و عقیده‌ها استفاده کند و توافق از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. گام‌های طوفان مغزی به شرح ذیل می‌باشد: (کلی، ترجمه علوی، ۱۳۸۱، ص ۱۵) ۱- تهیه تمهیدات جلسه: مناسب است که برای جلسه محدوده زمانی مشخصی در نظر گرفته شود (معمولاً ۳۰ دقیقه). سپس برای جلسه یک نفر رهبر تعیین خواهد شد. رهبر افراد را تشویق به مشارکت می‌نماید. ۲- تعیین روش طوفان مغزی: از دو روش اظهار نظر آزاد یا اظهار نظر نوبتی می‌توان استفاده نمود. در روش اظهار نظر آزاد، افراد همزمان در اظهار نظر شرکت می‌کنند و هر نظری که اعلام می‌شود بلافاصله بر روی تخته یادداشت می‌گردد. در روش اظهار نظر نوبتی، هر نفر برای اظهار نظر نوبت می‌گیرد، حتی می‌تواند نوبت خود را به نفر بعدی منتقل کند. ۳- پدید آوردن نظرها (ایده‌ها): در این مرحله چند نکته حائز اهمیت می‌باشد. اول

اینکه، به اندیشه‌ها و نظرات انتقاد نکنید، حتی اگر تندترین نظرها توسط یکی از اعضاء با فریاد بیان شود. دوم اینکه، آنچه را که گفته می‌شود اصلاح نکنید. سوم اینکه، در این مرحله به کمیت پیشنهادهای توجه کنید، بعداً فهرست پالایش خواهد شد. چهارم اینکه، ایده‌های ناآشنا، افراطی، اغراق آمیز و همراه شوخی را تشویق کنید، زیرا هدف اساسی خلاقیت است. سرانجام اینکه، نظرها را بر پایه نظرهای دیگر تقویت کنید. ۴- تعیین شاخصها و معیارهای پالایش: شاخصها، یک دسته ضوابط یا موانعی هستند که برای ارزیابی گزینه‌ها از آن استفاده می‌شود. از آنها می‌توان برای افزودن یا کاستن گزینه‌ها و اصلاح آنها استفاده نمود. ۵- ارزیابی گزینه‌ها بر اساس شاخصها ۶- جمع بندی و تعیین بهتر یا بهترین گزینه‌ها نقش "ارزشهای حاکم" بر تصمیم گیریدر تمام فراگردها، اعمال، وظایف و نقشهای مدیریتی، آنچه که حد و مرز، قوت بخش، هادی و راهبر مدیر می‌باشد، "ارزشهای حاکم" خواهند بود. برای مسلمانان یک قاعده محوری در دایره ارزشهای حاکم ترسیم شده است: "قدرت باری تعالی، بالاترین قدرت هاست، به حمایت هر کس اقدام کند هیچ کس نمی‌تواند بر او پیروز گردد، همانطور که اگر حمایت خود را از کسی برگیرد هیچ کس قادر به حمایت او نیست" انسان موحد در تمام اعمال و رفتار خود، دست عنایت خداوند را لمس نموده و در موفقیت یا مشکلات توکل بر او دارد و آن چرا که در کتاب آسمانی بر انسان فرستاده شده است، چراغ راه خود قرار می‌دهد. از جمله این رهنمودهای الهی "توکل و مشورت" می‌باشد... "و در کارها با آنها مشورت کن، اما هنگامی که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد. اگر خداوند شما را یاری کند، هیچ کس بر شما پیروز نخواهد شد و اگر دست از یاری شما بردارد کیست که بعد از او شما را یاری کند و مومنان تنها بر خداوند باید توکل کنند" (سوره مبارکه آل عمران - آیه‌های ۱۵۹ و ۱۶۰) تصمیم گیری کارآمد = تلاش و فراهم نمودن اسباب و وسایل + مشورت با دیگران + توکل بر خدا... نتیجه گیرفرایند تصمیم گیری در دو موقعیت متفاوت آغاز خواهد شد. در یک موقعیت که مبتنی بر مدیریتی منفعل می‌باشد شرایط و تحمیل درون و برون سازمانی، مساله‌ای را پیش روی مدیر قرار می‌دهد و مدیر به ناچار می‌باید راه‌حلی را برای حل مشکل بیابد. در موقعیت دیگر که مبتنی بر مدیریتی فعال و تعاملی می‌باشد، مدیر شناسایی فرصتهای تصمیم را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد و سعی در یافتن چاره‌ای بنیادی برای توسعه سازمان می‌باشد. هرگز یک مدل و تکنیکهای منشعب از آن بطور کامل نمی‌توانند برای تمام موقعیتهای و تصمیمها، پوشش کاملی را ارائه نمایند. برخی از تصمیمها از مدلی منطقی و عقلایی تبعیت می‌نمایند، برخی دیگر متاسفانه ناشی از بده و بستانها می‌باشد، برخی دیگر ترکیبی از انواع مدلهای می‌باشند. نکته حائز اهمیت این است که مدیران بر این باور باشند که بینش و اشراق آنها برای گره گشایی کافی نمی‌باشد بلکه توکل و مشورت و استمداد از توان کارکنان سازمان، بکارگیری تکنیکهای تصمیم گیری، فضای روشن تر و بهتری را فرا روی مدیر قرار می‌دهد. منبع: دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس -

شماره ۱۱

### شبیه سازی در تصمیم گیریهای مدیریتی

رامین گلزار ادبی

چکیده: هدف از نگارش این مقاله، معرفی تکنیک‌های شبیه سازی رایانه ای و کاربرد آنها در فرآیند تجزیه و تحلیل، اندازه گیری و پیش بینی تغییرات و اثرات آن بر دیگر متغیرهای موجود مانند هزینه، کیفیت، زمان و غیره است. مدیران پروژه در آغاز فرآیند تولید و در طول این فرآیند تصمیمات بسیاری اتخاذ می‌کنند تا از کیفیت بالای عملکرد خود اطمینان حاصل کنند. در فرآیند تصمیم گیری تجربیات شخصی مدیر کافی به نظر نمی‌رسد. از این رو مدیران از روشهای گوناگون مدلسازی و شبیه سازی بهره می‌گیرند تا اطمینان حاصل کنند که به استانداردهای موجود در کار خود دست یافته اند. شبیه سازی (APPLIED SIMULATION) فرآیندی تکنیکی است که امکان نمایش فرآیندها، منابع، کالاهای و خدمات را در مدل



دینامیک رایانه ای فراهم می کنند، در حقیقت شبیه سازی رایانه ای ابزاری نیرومند جهت پشتیبانی از تصمیمات مدیریت و کاهش ریسک فرآیند تصمیم گیری با استفاده از ارزیابی و تحلیل استراتژی های مختلف است. در این مقاله ابتدا به ویژگیهای تکنیک شبیه سازی پرداخته و سپس چگونگی استفاده از آن را در سازمان نشان می دهیم. به کارگیری تکنیکهای معرفی شده در این مقاله می تواند هزینه ها و ریسک اتخاذ تصمیمات نادرست در سازمان را کاهش داده و فرآیندها و محصولات سازمان را بهبود بخشد. مقدمه‌شبهه سازی فرآیند تکنیکی است که به سازمانها کمک می کند تا نتایج عملکرد فرآیند تصمیم گیری خود را پیش بینی، مقایسه و بهینه سازی کنند، بدون اینکه هزینه و ریسک تغییر فرآیندهای جاری و اجرای جدید را متحمل شوند. استفاده از مدل های شبیه سازی به عنوان یک تکنیک پشتیبانی از تصمیمات مدیریت و کاهش ریسک فرآیند تصمیم گیری به وسیله ارزیابی و تحلیل استراتژی های مختلف طراحی و بهبود سیستم، همواره روند افزایشی داشته است. گستره کاربرد آن مباحث بازرگانی، اقتصاد، بازاریابی، تعلیم و تربیت، علوم فضایی و بسیاری علوم دیگر را دربرمی گیرد (رابرت شاتون) تعریف شبیه سازی اساس تعریف شاتون، شبیه سازی عبارت است از فرآیند طراحی مدلی از سیستم واقعی و انجام آزمایشهایی با این مدل که با هدف پی بردن به رفتار سیستم بازاریابی، استراتژی های گوناگون (در محدوده ای که به وسیله معیار و یا مجموعه ای از معیارها اعمال شده است) را برای عملیات سیستم تبیین می کند. مدل شبیه سازی توانایی یا قابلیت طراحی شده ای است که یک راه حل آماری قدرتمند را ایجاد می کند و مدیر را از دست یابی به اهداف سازمان مطمئن می سازد. (Ferrin ۲۰۰۲) یک مدل حالت کوچکی از یک سیستم پیچیده واقعی با مفهوم حقیقی است. ارزش یک مدل به آن جهت است که پیش بینی های آن پاسخهای مناسبی برای حل مشکل مورد نظر را فراهم می آورد. یک مدل شبیه سازی گونه ای از پدیده ها یا سیستم های دینامیک را نشان می دهد که می تواند مسائل موجود در سازمان را بیش از آنکه تبدیل به مشکل شوند، نشان دهد. هدف اصلی مدل های شبیه سازی فراهم آوردن بنیانی برای پیش بینی رفتار سیستم است. به طور کلی شبیه سازی زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که به علت پیچیدگی سیستم مورد نظر، استفاده از روشهای تحلیلی غیر عملی است. از این رو روشهای مطالعه سیستم از طریق شبیه سازی مطرح می شود. غالباً پیچیدگی موجود در سیستم های واقعی به صورت اشکال زیر نمود پیدا می کند: \* حالت عدم اطمینان در سیستم: شبیه سازی مکانیزمی، منصف و سودمند را برای غلبه بر عدم اطمینان فراهم می آورد بدون آنکه محدودیتی برای سیستم ایجاد کند. \* رفتار پویا: رفتار سیستم در طول زمان ثابت نیست و متغیرهای اصلی موجود همانند بهره وری و... نیز در طول زمان متغیرند. برای تشخیص علت تغییرات و کنترل آنها بایستی از مدل پویا و متناسب تغییرات، استفاده شود. \* مکانیزم های بازخورد: رفتارهای انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده در یک مرحله از یک فرآیند، قسمتهای دیگر فرآیند را به طور مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می دهد و شناسایی این اثرات و علل آنها بسیار ضروری است. برای اخذ تصمیم درست در هر مرحله از فعالیتهای یک سیستم، موارد ذکر شده فوق بسیار تأثیرگذار است. با استفاده از شبیه سازی می توانیم اثرات هر یک از عوامل یاد شده را آزمایش و پیش بینی کنیم. شبیه سازی در حقیقت آزمایش کردن یک سیستم واقعی با مدل است. زیرا آزمایش کردن روی یک سیستم واقعی مشکلات زیادی در پی دارد به طور مثال شاتون در کتاب خود به نام (علم و هنر شبیه سازی سیستم ها) به نقل از بریش این مشکلات را چنین ذکر می کند: ۱- آزمایشها روی سیستم واقعی می توانند عملیات سازمان را مختل کنند. ۲- اگر افراد مردم، جزء جدانشدنی سیستم باشند، ممکن است رفتارشان را تغییر دهند. ۳- ممکن است یکسان نگهداشتن شرایط عمل، برای هر بار تکرار آزمایش، بسیار مشکل باشد. ۴- شاید به دست آوردن حجم نمونه ای یکسان به زمان و هزینه زیادی نیاز داشته باشد. با توجه به موارد فوق، مجبور هستیم برای پیش بینی نتایج حاصل از تصمیمات و کاهش ریسک آن، از روش شبیه سازی استفاده کنیم. فرآیند شبیه سازی اصولاً یک پروژه مبتنی بر مدل شبیه سازی زمانی آغاز می شود که در سیستم مسئله ای به وجود آید. در این زمان اولین گام تدوین مسئله است، زیرا برای یافتن جواب مسئله باید فهمید که اصل آن چیست؟ بنابراین اولین قدم در آزمایش

شبه سازی ( همانند هر آزمایش دیگری )، تعیین هدف آزمایش است، چون این هدف است که نحوه آزمایش، جزئیات لازم و نتایج نهایی را تعیین می کند. دومین گام تعریف سیستم است. در این مرحله باید تعیین کرد که از چه روشها و تکنیکهایی می توان برای بررسی و مطالعه سیستم استفاده کرد. تعریف سیستم در حقیقت، تعیین اجزای سیستم، عناصر و عوامل داخلی و خارجی محیط سیستم، پارامترها و متغیرهای سیستم را شامل می شود. پس از آن روابط و قوانین حاکم میان ویژگیهای سیستم و متغیرهای آن مشخص و یا فرموله شده، سپس چگونگی رفتار سیستم مورد بررسی قرار گرفته و جزئیات حاصل از تغییر متغیرها در سیستم معلوم می شود. گام سوم پاسخ به این سوال است که آیا در تمامی تصمیم گیریها می توان از مدل شبه سازی استفاده کرد یا خیر؟ اگر شرایط واقعی چندان پیچیده نباشد و بتوانیم با استفاده از روشهای تجزیه و تحلیل به حل مسئله پردازیم، طبیعتاً نیازی به استفاده از مدل شبه سازی نیست. ولی اگر با توجه به شرایط پیچیده و ریسک بالا، فقط از شبه سازی می توان استفاده کرد، پس کاربرد روش شبه سازی الزامی است. گام چهارم، تدوین مدل است. هنر مدل سازی عبارت است از توانایی تحلیل مسئله، چکیده سازی خصایص آن، انتخاب مفروضات و سپس تکمیل و توسعه مدل تا زمانی که تقریبی مفید از واقعیت به دست آید. هر چه مدل کامل تر باشد، وضعیت پیچیده را روشن تر منعکس می کند. گام پنجم، تدارک داده هاست. هر مطالعه ای مستلزم جمع آوری داده هاست. در یک مدل شبه سازی، داده های ورودی باید با اطلاعات مربوط با اجزای سیستم و ارتباط میان آنها رابطه نزدیک داشته باشد. در این زمان تحلیلگر باید تصمیم بگیرد چه داده هایی مورد نیازند و چگونه باید این اطلاعات را جمع آوری کرد. گام ششم با برداندن مدل برداشته می شود. در این مرحله باید مدلی که از سیستم تهیه شده است برای کامپیوتر توصیف کنیم مدلهای شبه سازی از لحاظ منطقی بسیار پیچیده بوده و دارای فعل و انفعالات متقابل بسیاری در بین عناصر سیستم هستند. در گام هفتم، اعتبار مدل را تعیین می کنیم. این مرحله مهمترین و مشکل ترین مرحله از مراحل شبه سازی است. تعیین اعتبار یعنی آنکه آیا مدل ساخته شده رفتار سیستم واقعی را به درستی شبه سازی و توصیف می کند یا خیر؟ بنابراین آنچه که اهمیت دارد قابل اعتبار بودن مدل است نه حقیقت ساختار آن. گام هشتم، برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی است. به طور کلی برنامه استراتژیک یعنی طرح آزمایشی که اطلاعات مطلوب از آن حاصل می شود و برنامه ریزی تاکتیکی یعنی تعیین این موضوع که هر یک از آزمونهای مشخص شده در طرح آزمایش، چگونه انجام می گیرد. در گام نهم آزمایش و تفسیر (تحلیل حساسیت) آن صورت می گیرد. در این مرحله اشتباهات و نواقص برنامه ریزی آشکار می شود و مراحل اجرا شده مورد بازبینی قرار می گیرد. گام دهم با پیاده سازی و مستند سازی برداشته می شود. موفقیت یک پروژه شبه سازی را تنها می توان زمانی محقق دانست که مدل پذیرفته شده، تفهیم شود و مورد استفاده قرار گیرد. مستند سازی دقیق و کامل از چگونگی ایجاد، توسعه و نحوه عمل مدل می تواند عمر مفید و شانس پیاده سازی موفق آن را بسیار افزایش دهد. مستند سازی خوب، نحوه اصلاح را آسان تر ساخته، حتی در صورت نبودن ایجاد کننده های اصلی آن، استفاده از آن را ممکن می سازد. شبه سازی مستقیماً از طریق پیش بینی اثرات و نتایج حاصل از اعمال تغییرات بر فرآیند، کیفیت، بهره وری و چرخه زمان، به تصمیم گیری مدیران کمک می کند. همچنین مسائل موجود در مدیریت تغییر را حل می کند و هدف آن اجرای فرآیندها در عملیات کیفی است که از نظر هزینه، نحوه طبقه بندی و کیفیت با محدودیت مواجه است. (Raffo ۲۰۰۰ Madachy & Tarbet & Kellner ۱۹۹۹) در حقیقت شبه سازی، ابزاری است که تعیین می کند، این محدودیتها باید چگونه باشند. از طریق شبه سازی می توانیم سطح بالا و سطح پایین (محدوده تغییر) متغیرهای مستقل را تعیین کنیم تا در نهایت بتوانیم محدودیتهای هزینه، کیفیت و مبنای طبقه بندی را اعمال کنیم. می توان گفت تکنولوژی همان تولید محصول با استفاده از مدل در شرایط واقعی است و در واقع از طریق مدل سازی، عکس العمل محیط واقعی بر تکنولوژی جدید از قبل پیش بینی می شود. رفتار محیط در قبال متغیرهای واقعی را می توان مدل سازی کرد و متغیرهایی که دست یابی به آنها آسان نیست را نادیده گرفت. در واقع از طریق محیط شبه سازی شده می توان بسیار آسان تر از شرایط محیط واقعی به نتیجه دست یافت. بیشتر

مواقع، مدل‌های شبیه سازی به ما کمک می کنند که تصمیم بگیریم که یک فرآیند متوقف شود و یا به فعالیت خود ادامه دهد. تکنیک‌های شبیه سازی که برای ارزیابی سیستم‌ها به کار می روند، ابزار بسیار مناسبی برای بهبود کیفیت مقیاس، و معیارهای مورد استفاده در فرآیند طراحی، کدگذاری، و آزمایش گامهای سازمان ارائه می دهند که می توان آن را در شرایط واقعی به کار گرفت. در نتیجه احتمال وجود نقص در محصولات و خدماتی که به مشتری ارائه می شوند کاهش یافته، نیازها و خواسته‌های مشتریان برآورده شده و سازمان به کامیابی در مأموریت خود دست می یابد. از سوی دیگر با استفاده از تکنیک شبیه سازی می توان هزینه‌ها را پیش بینی و اولویتها را تعیین کرد، محصولات و خدمات را طبقه بندی کرده و نیروی کار مورد نیاز را تشخیص داد و در حقیقت با استفاده از داده‌های حاصل از به کارگیری تکنیک شبیه سازی، مدیریت با اطمینان بیشتری در مورد هزینه، بودجه، نیروی انسانی و... برنامه ریزی و تصمیم گیری می کند. با این وجود شبیه سازی همواره راه گشا نیست، تنها زمانی سودمند واقع می شود که هم مدل و هم داده‌های مورد استفاده در آن، تا حد زیادی شرایط واقعی را بنماید. قدرت متصور برای شبیه سازی شدیداً به میزان اعتبار مدل بستگی دارد. از آنجا که شبیه سازی، ساده سازی جهان واقعی است و اعتبار آن، اساساً تقریبی است، پس صحت نتایج حاصل از یک مدل شبیه سازی نیز به ارزش واقعی پارامترهای مدل بستگی دارد. در بسیاری از نمونه‌های جهان واقعی این پارامترها و یا اندازه گیری آنها، دقت لازم را ندارد. برای غلبه بر این مشکلات می توان راهبردهای زیر را اتخاذ کرد: \* مقادیر موجود می تواند با متغیرهای مطلوب احتمالی، یکسان فرض شود. \* مقدارها می توانند بر اساس مطالب، اسناد و مدارک صحیح دیگری تعیین شوند. \* در صورت لزوم می توان تعیین پارامترها را با استفاده از تجربیات افراد درگیر در کار یا تئوری‌های موجود انجام داد. نتیجه گیریدر این مقاله سعی کردیم آثار به کارگیری شبیه سازی را در تحلیل، اندازه گیری، طراحی، پیش بینی پارامترهای گوناگون مؤثر در فرآیندهای سازمان به طور مستقیم یا غیر مستقیم و تأثیر آن بر فرآیند تصمیم گیری را معرفی کنیم. شبیه سازی می تواند در پیش بینی پارامترهای گوناگون توسعه فرآیندهای سازمان همانند هزینه، اعتبار، طبقه بندی و نواقص موجود در گامهای توسعه فرآیندهای سازمان، مورد استفاده قرار گیرد و به مدیران و کارکنان این توانایی را می دهد که در فرآیند تصمیم گیری، موارد مورد نیاز را بسنجند تا فرآیندهای موجود بهبود یافته، نواقص برطرف شده و سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابد.

منابع

- Chidamber, S.R. and Kemerer, C.F. (۱۹۹۴) "A metrics suite for -oriented design", IEEE Transactions on Software Engineering, Vol. ۲۰ No. ۶, pp. ۹۳.۳-۴۷۶.
- Ferrin, D.M., Mothler, dD and Muthler, M.J. (۲۰۰۲), "Six sigma and simulation, so what's the correlation?", Proceeding of the ۲۰۰۲ Winter simulation Conference, Manchester, pp. ۴۳.۴-۱۴۳۹.
- Karunanithi, N., Whitley, D. and Malaiya, Y.K. (۱۹۹۲), "Using neural networks reliability in prediction", IEEE Software, Vol. ۹ No. ۴, pp. ۵۳-۹۵.
- Kellner, M.I., Raymond, J.M. and Raffo, D.M. (۱۹۹۹), "Software process simulation modeling: Way? What? How? ", Journal of system and software, Vol. ۴۶ Nos ۲/۳, available at [www.rcf.usc.edu/madachy/kmrsb.pdf](http://www.rcf.usc.edu/madachy/kmrsb.pdf).
- Kitchenham, B.A., Hughes, R.T. and Kinkman, S.G. (۲۰۰۱), "Modeling software measurement data", IEEE Transactions on Software Engineering, Vol. ۲۷ No. ۹, pp. ۷۸۸-۸۰۴.
- Madachy, R. and Tarbet, D. (۲۰۰۳), "Initial experiences in software process modeling", Software Quality Professional, Vol. ۲ No. ۳, pp. ۱۵-۲۷.
- Raffo, D. (۱۹۹۹), "Getting the benefits from



software processsimulation",International Conference On Software Engineering and Knowledge Engineering (SEKE'۹۹), Kaiserslautern.۹-Reformat,M.,Pedrycz,W.and Nicolino,J.p.(۲۰۰۲),"Software quality analysis with the use of computational intelligence",Proceeding of International Joint conference of Neural Networks,Hawaii,pp.۱۱۵۶-۶۱۱۰-H.J.Harington, K.Tumay, "simulation Modeling Methods" MCORAW HILL

۱۱ - شاتون رابرت ، علم و هنر شبیه سازی سیستم ها ، مرکز نشر دانشگاهی ۱۲ - دکتر حسن صالح فتح آبادی، شبیه سازی سیستم ها به وسیله کامپیوترهای رقمی، نشر دانشگاهیمنبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۷۷

### نتیجه یک تحقیق در مورد تصمیم گیری

عمل تصمیم گیری در اداره امور سازمانها به قدری مهم است که برخی نویسندگان ، سازمان را " شبکه تصمیم " و مدیریت را عمل " تصمیم گیری " تعریف کرده اند، زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی حتی الامکان بر پایه بررسیهای علمی ، آمار و اطلاعات دقیق و به موقع و بر طبق اصول و روشهای خاصی صورت پذیرد. امروزه پیچیدگی سازمانها، هزینه های بالای عملیات و وسعت تشکیلات سازمانی ، لزوم شیوه های تصمیم گیری مناسب و اخذ تصمیمات مستدل را برای مدیران روشن می سازد. آنچه مدیران بیش از هر چیز به آن نیازمندند، ابزاری راحت ، مطمئن و علمی برای یاری آنان در انجام تصمیمات است که پیوسته یا گاه با آن مواجه می شوند. تکنیک های کمی و ابزارهای ریاضی در این راستا کارساز و ثمر بخش است . از جمله مدیرانی که همواره در معرض اخذ تصمیمات گوناگون در راستای وظایف شان قرار دارند، مدیران مالی و عملیاتی هستند. مهمترین و شناخته شده ترین ابزاری که می تواند این گونه مدیران را در انجام تصمیمات بهینه یاری کند، تکنیک های " پژوهش عملیاتی " و " مدیریت مالی " است . اگر اثرات ناشی از تصمیم گیریهای مدیران را بتوان به صورت کمی محاسبه کرد، بدون تردید اهمیت استفاده و کاربرد این ابزار علمی بهتر و بیشتر مشخص خواهد شد. به منظور درک چگونگی میزان استفاده از این روشها، در سال ۱۳۷۹ تحقیقی در شرکتهای تولیدی - صنعتی استان خوزستان که یکی از جمله مراکز صنعتی کشور به حساب می آید، صورت گرفته است که دستاورد آن در پی می آید. تکنیک ها و مدل های تصمیم گیری مورد نظر در این تحقیق عبارت از درخت تصمیم ، برنامه ریزی خطی ، کنترل موجودی ، مدل های شبکه ، تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر، بودجه بندی سرمایه ای ، شبیه سازی و نسبتهای مالی هستند. فرضیات تحقیق در قالب هشت فرضیه منفی ، مبنی بر عدم استفاده مدیران از تکنیک های مذکور تدوین گردیده است . جامعه آماری تحقیق ، ۵۵ شرکت از شرکتهای تحت پوشش اداره کل صنایع استان خوزستان است که هر کدام ۵۰ و یا بیش از ۵۰ نفر پرسنل دارند. به منظور سنجش فرضیات و شناخت علت یا علل عدم استفاده (احتمالی) از تکنیک های فوق پرسشنامه ای شامل ۳۰ سؤال و در سه بخش تهیه و در بین آزمودنیها که ۱۴۰ نفر از مدیران (مالی و عملیاتی) شرکتها بوده اند، توزیع گردید. ۸ سوال اول پرسشنامه درخصوص استفاده و میزان اهمیت روشهای نامبرده ، سوال نهم به صورت باز در مورد استفاده از سایر روشها، ۱۷ سوال بعدی راجع به موانع استفاده از روشهای مذکور و ۴ سوال آخر در مورد ویژگیهای عمومی پاسخگویان طراحی شده است . از بین پرسشنامه های توزیع شده مجموعاً ۱۲۵ پرسشنامه (از ۴۴ شرکت) دریافت و اطلاعات حاصل ، جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج حاصل از داده ها و اطلاعات جمع آوری شده نشان داد که روشهای مذکور به عنوان ابزار تصمیم گیری ، مورد استفاده مؤسسات و سازمانهای مورد مطالعه قرار می گیرد. اما میزان استفاده از هر کدام از روشها با شدت و ضعف همراه است . می توان گفت که استفاده از برخی

تکنیک‌ها (نسبت‌های مالی، بودجه بندی سرمایه‌ای، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و کنترل موجودی) از کاربرد بیشتری نسبت به سایر تکنیک‌ها برخوردار هستند البته تا رسیدن به حاکمیت مدیریت علمی که همانا استفاده کامل از ابزارهای مذکور است راه درازی در پیش است چرا که هیچ کدام از تکنیک‌های مورد تحقیق صددرصد مورد استفاده قرار نگرفته‌اند و این همان علامتی است که ما را به طولانی بودن راه رهنمون می‌کند. با عنایت به اطلاعات به دست آمده، به منظور بهبود شرایط و فضای مورد نیاز برای استفاده بیشتر از تکنیک‌ها و ابزار مذکور پیشنهادات ذیل توصیه می‌گردد: ۱- اعمال و رفتار مدیریت عالی سازمانها تاثیری عمده بر فرهنگ و جو سازمان دارد. لذا به منظور ایجاد فضای مطلوب و مناسب برای حاکمیت مدیریت علمی، مدیران مذکور باید با اعمال و ترویج فرهنگ سازمانی مناسب (از طریق آموزشهای رسمی، داستانها، شعائر، آداب و رسوم و یا نمادهای فیزیکی و...) هر چه بهتر و بیشتر زمینه اجرای شیوه‌ها و رفتارهای منطقی و علمی را در سازمانها به وجود آورند، چرا که در صورت وجود فرهنگ سازمانی قوی، زمینه حاکمیت و اجرای مدیریت علمی مطلوبتر خواهد شد؛ ۲- بدیهی است تصمیمی درست و منطقی است که حتی الامکان بر پایه اطلاعات مربوط به سازمانی استوار باشد و به استناد شرایط و اقتضاء سازمان صادر گردد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود در موقعیتهای تصمیم‌گیری صرفاً بر مبنای اطلاعات و داده‌های سازمان و مربوط، اخذ تصمیم کنند؛ ۳- یقیناً همه از تاثیری که رایانه‌ها بر تصمیم‌گیری مدیریتی داشته‌اند، آگاهی دارند. مدیران در دنیای کنونی در جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات به عدم تمرکز روی آورده‌اند به گونه‌ای که در چند سال آینده یافتن مدیری که به طور منظم از کامپیوتر برای نظارت بر فعالیتهای سازمانی خود و همچنین جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، استفاده نکند غیر عادی به نظر خواهد آمد. حاصل آنچه گفته شد روشن است و آن پیشنهاد استفاده هر چه بهتر و بیشتر از رایانه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای در سازمانهاست؛ ۴- وجود پشتوانه اجرایی تصمیمات و یک سیستم بازخور نقش اساسی در اثر بخشی و درک خطاهای احتمالی یک تصمیم دارد. بایستی مکانیسم و موازینی برای ارزیابی نتایج حاصل از تصمیمات با اهداف مورد نظر و برنامه‌های پیش‌بینی شده وجود داشته باشد. در این صورت است که انحرافات مشخص شده و امکان چاره‌جویی و برطرف کردن موانع انحراف میسر خواهد شد. باید یک سیستم جریان‌معلومات و بازخورد مداوم و پویا در درون سازمان ایجاد کرده و با دقت و توجه به کار انداخته شود؛ ۵- وجود کارکنانی خلاق و نوآور در سازمان یکی از جمله عوامل مهم و موثر در تصمیم‌گیریهای (مشارکتی) سازمانی است یکی از شرایط لازم جهت بروز خلاقیت کارکنان، آزادی عمل آنان و فراغت از مقررات دست و پاگیر سازمانی در موارد مقتضی است به عبارت دیگر کارکنان نبایستی به مثابه ماشین عمل کنند بلکه باید بدانند و اجازه یابند تا در تصمیمات سازمانی دخالت کنند و فارغ از دستورات و قوانین تکراری و منظم به بروز خلاقیت‌هایشان بپردازند در سازمانهایی که از درجه رسمیت بالایی برخوردارند، استعداد و خلاقیت کارکنان به سختی شکوفا می‌شود؛ ۶- هر سازمان به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا ماموریت خود را به انجام برساند. جوامع امروزی به سرعت در حال دگرگونی‌اند، لذا آموزش کارکنان نه تنها یک ضرورت است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید منابعی را برایش در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. مدیریت باید به طور روشن بیان کند که در پی چه دگرگونی‌ها و دستاوردهایی برای هر یک از کارکنان است، کافی نیست که گفته شود ایجاد تغییر در دانش، مهارتها یا رفتار اجتماعی کارکنان اقدام مفیدی است، بلکه باید تعیین کنیم چه چیزی و تا چه اندازه باید تغییر کند. گفتنی است این هدفها نه تنها باید دست یافتنی، علمی و سنجش پذیر باشند، بلکه اهداف مورد نظر برای مدیران و کارکنان سازمان به طور روشن بیان شوند. تدبیر/ شماره ۱۱۹- دی ۱۳۸۰

### مبانی تصمیم‌گیری

بدون شک، تفاوت بین موفقیت و شکست، اغلب در میان توانمندیهای ما برای خوب تصمیم گرفتن قرار دارد که بیشتر اوقات چنین نیست، انسانهای عاقل و بالغ خوب تصمیم می گیرند، و مردم نابالغ این گونه نیستند. دختر چهارساله ای دارم که به آرامی یاد می گیرد تا تصمیماتش را خودش بگیرد. معیارهایی که او همواره برای تصمیم گیری در نظر دارد کدامند؟ به طور طبیعی و ساده او از خودش دو سوال دارد: الف - آیا این انتخاب برایم منفعتی دارد؟ ب - آیا از تصمیم درست خود می توانم انتظار منفعتی را داشته باشم؟ اگر این طرز تلقی درست به نظر می رسد، نباید شما را متعجب سازد. همه افراد معقول، از این طرز تلقی به خوبی استفاده می کنند. بنابراین، ما پس از این چگونه باید تصمیم بگیریم؟ برای تصمیم گیری چند قدم قابل توجه در این نوشته وجود دارد. من نیز چند ضرب المثل قدیمی را که آموزنده به نظر می رسند و با آن مرتبط هستند اضافه کرده ام. ۱ - تصمیم بگیریم چگونه تصمیم بگیریم: پیش از مطرح شدن هر موضوعی معیارهایی را که می خواهید برای تصمیم گیری در موارد مختلف تصمیمات به کار گیرید انتخاب کنید. این وضعیت به شما کمک بیشتری می کند تا از برخورد سایر موارد با معیارهای شما جلوگیری شود. ۲ - حقایق را به دست آورید: ما اغلب بر اساس شنیده ها، یا روی چیزهایی که می دانیم حقیقت ندارند، تصمیم می گیریم. تنها اطلاعات موثر و سودمند هستند که حقیقت شناخته شده هستند. برای دستیابی به این گونه اطلاعات که برای تصمیم گیری نیاز دارید آماده پرداخت بهای آن باشید. ضرب المثل: الف - سرچشمه اعمال هر انسان خردمندی، دانش او است. (نظیر آن در زبان فارسی: هر که در او جوهر دانایی استبر همه کاریش توانایی است م) ب - حقایق را به هر قیمتی به دست آورید. ۳ - مشورت کنید: ما به طور طبیعی در اخذ مشورت مقاومت می کنیم. زیرا این عمل یعنی دریافت مشورت را با ضعف خودمان برابر می دانیم. از اتهام نادانی در مشورت نترسید. ضرب المثل: پ - خودداری از مشورت طرحهای شما را با شکست مواجه می سازد. اما مشورت با تعداد زیادی مشاور موجب موفقیت شما است. (در زبان فارسی: مشورت ادراک و هوشیاری دهد عقل ها را عقل ها یاری دهد م) ت - کسی که خود را دانا می داند، احمق است. (در زبان فارسی: هر که ابله تر بود به خویشتن نیکوگمان تر باشد. م) ث - ترس انسانها دام آنهاست. (در زبان فارسی ترس برادر مرگ است. م) ۴ - وقت و برنامه خود را برای ناشناخته ها در نظر بگیر: وقتی که در وضعیت احساسی خیلی شدید و یا بسیار اندک هستید، تصمیم گیری نکنید. همچنین اجازه ندهید تا دیگران، شما را در تصمیمات مهم تحت فشار قرار دهند. زیرا، در این صورت، شما پس از اقدام دچار احساس گناه می شوید - مخصوصاً زمانی که تصمیم شما اشتباه باشد - و شما علیه آن شخص موضع خصمانه ای خواهید داشت. ج - انسان خردمند به مشکلات پیش روی خود توجه دارد و خود را برای رویارویی آماده می سازد. (در زبان فارسی: مشکلی نیست که آسان نشود مرد باید که هراسان نشود. م) ۵ - هزینه ها را به حساب آورید: مشکل تصمیمات با بهای آن شروع می شود. کارها را درست انجام دهید و ارزش و احترام خود را در مقابل بهای آن کارها صرف نظر از فرصتهای از دست رفته، محبوبیت، و یا ضایع شدن حفظ کنید. شما بهای تصمیمات را اکنون و یا بعداً پرداخت خواهید کرد، و این پرداخت حتمی است. بنابراین، قبل از اتخاذ تصمیم به هزینه آن توجه داشته باشید. چ - شتاب زدگی در انجام امور، دام انسان است و پشیمانی به بار می آورد. (در زبان فارسی: چرا عاقل کند کاری که باز آرد پشیمانی. م) ۶ - مصمم باش: وقتی که همه اطلاعات مورد نیاز را برای یک تصمیم گیری در اختیار دارید و اگر شما رهبری را به عهده دارید، تأخیر بی مورد در تصمیم گیری جایز نیست، چون این تأخیر موجب می شود تا شما اعتماد به نفس، توانایی و شجاعت خود را برای اقدام در زمان مناسب از دست بدهید. اینها همه آن شش مرحله ساده تصمیم گیری است، بیابید تصمیم بگیریم که این تجربه ها را امتحان کنیم. منبع: ۲۰۰۵, ۲th feb, www.piece.com

**کدام هدف مهمتر است**

## وحید وحیدی مطلق

یک مساله تصمیم گیری را در نظر بگیرید که اساسا راهکارها یا گزینه های پیشنهادی در آن بر حسب دو هدف بنیادی ارزیابی می شوند. شما برای سنجش میزان تحقق این دو هدف بنیادی اصولا از سه نوع شناسه می توانید استفاده کنید یا طبیعی یا مصنوعی یا بدل. شناسه طبیعی در مواردی استفاده می شود که هدف بنیادی به اصطلاح سخت و به راحتی قابل کمی شدن است. مثلا کمینه سازی هزینه بر حسب میلیون تومان. شناسه مصنوعی در مواردی استفاده می شود که هدف بنیادی جنبه کیفی داشته و به راحتی قابل اندازه گیری نیست و باید با تعریف سطوح مختلف و درجه بندی این سطوح میزان تحقق هدف بنیادی را نشان دهید. مثلا تعریف سطوح ده گانه برای سنجش میزان رضایت متقابل یا تفاهم متقابل بین کارفرما و کارکنان یک سازمان. شناسه بدل هم زمانی استفاده می شود که شما از یک "هدف مقطعی" تاثیر گذار که به راحتی قابل کمی شدن است برای سنجش غیر مستقیم میزان تحقق "هدف بنیادی" خود استفاده می کنید. مثلا تعداد موارد برب گذاری موفق در ماه اخیر یا تعداد موارد آشوب های محلی منجر به استفاده از نیروی پلیس به عنوان اهداف مقطعی برای سنجش هدف بنیادی امنیت ملی. یا تعداد دانشمندی که در سال اخیر جایزه معتبر بین المللی مانند نوبل گرفته اند به عنوان هدفی مقطعی برای سنجش هدف بنیادی غرور ملی. در مواردی که تصمیم گیرنده با عدم قطعیت مواجه می شود تنها مبنای "عقلانی" برای مقایسه و ارزیابی گزینه ها استفاده از نظریه مطلوبیت چند شناسه ای است. مطابق این نظریه، اقدام، راهکار، یا گزینه منتخب متناظر با مطلوبیت مورد انتظار بیشینه است. بر خلاف تابع مطلوبیت مورد استفاده اقتصاددانان که صرفا ترجیحات را نشان داده و اوردینال است در اینجا باید توابع مطلوبیت کاردینال تهیه شوند که شدت ترجیح را نشان داده و منعکس کننده شرایط احتمالی هم باشند. تعیین مطلوبیت کاردینال یک پیامد خاص زیاد دشوار نیست. شما نخست دامنه تحقق هدف بنیادی خود را مشخص می کنید. سپس تک تک پیامدها را روبروی خود می گذارید و از خود می پرسید که حاضرید این پیامد قطعی را با چه پیشامد تصادفی لاتاری) معاوضه کنید. در واقع یک پیشامد تصادفی که با احتمال  $p$  منجر به سطح بالای دامنه (سوپریمم) و با احتمال مکمل منجر به سطح پائین دامنه اینفیمم) می شود با پیامد قطعی مد نظر روی یک "منحنی بی تفاوتی" قرار می گیرد. عدد  $p$  مطلوبیت کاردینال این پیامد خاص است. می توان نشان داد که در صورت تبدیل خطی مثبت این عدد، مطلوبیت شما از لحاظ استراتژیک یکسان می ماند یعنی اینکه بر روی پیشامدهای تصادفی یکسان ترجیحات یکسان خواهید داشت. در اکثر موارد اگر اهداف شما واقعا اساسی و بنیادی باشند ترجیح بین پیشامدهای تصادفی شامل هر دو هدف بنیادی فقط به توزیع احتمال حاشیه ای بستگی دارد و نه توزیع احتمال مشترک (مثلا صفحه ۲۲۵ تفکر ارزشی و اینجا را ببینید). چنین وضعیتی، که فرض استقلال جمع پذیر توابع مطلوبیت نامیده می شود، به شما اجازه می دهد برای ارزیابی هر گزینه یا راهکاری هر یک از توابع مطلوبیت را در عدد ثابتی ضرب کرده و آنها را با هم جمع کنید. این ثابت ها در واقع نشان دهنده "موازنه های ارزشی" شما هستند و نشان می دهد که حاضر هستید چقدر از یک هدف بنیادی خود را فدای چقدر از هدف بنیادی دیگر کنید. مثلا اگر ضریب هدف اول ۷۵ و ضریب هدف دوم ۲۵ باشد می توان استنباط کرد که به نظر شما، با توجه به دامنه نسبی این دو هدف، برای گذشت از یک سطح از هدف اول باید سه سطح از هدف دوم را بپذیرید تا به همان اندازه اول مطلوبیت داشته باشید. در اینجا یک نکته بسیار مهم وجود دارد که معمولا اکثر تصمیم گیران و تصمیم سازان از آن غافل هستند یا عمدا آن را نادیده می گیرند. اینکه اهمیت نسبی این دو هدف بنیادی کاملا بستگی به "دامنه تحقق این اهداف" دارد. اگرچه نسبی بودن "اهمیت" دو هدف بنیادی بدیهی است ولی وابستگی "ضرایب اهمیت" به وسعت دامنه زیاد بدیهی نیست. می توان نشان داد که با کوچک تر کردن دامنه شناسه مربوط به همان هدفی که ضریب اش ۷۵ درصد است این ضریب را مثلا ۵۰ درصد کرد. در نتیجه تصمیم گیرنده با تغییر دامنه تحقق یک هدف بنیادی نسبت به هدف بنیادی دیگر، ضرایب اهمیت و حتی اهمیت نسبی و بنابراین اولویت بین آنها را بر هم می زند. هدفی که در ابتدا سه برابر مهم است بعد از دستکاری دامنه اش دقیقا به همان

اندازه هدف دیگر مهم می شود. این نکته از این جهت اهمیت دارد که معمولاً اکثر تصمیم گیران بدون شفاف کردن دامنه تحقق دو هدف بنیادی خود اظهار می کنند که یکی از آنها خیلی مهم تر از دیگری است. در واقع اگر کسی به شما گفت که فلان معیار یا هدف مهم تر از دیگری است بدون آنکه راجع به دامنه های تحقق مد نظر خود شفاف صحبت کند به راحتی می توانید عقلانیت ادعای او را زیر سوال ببرید (مثلاً صفحه ۱۹۹ تفکر ارزشی را ببینید). اگرچه در همه موارد "اهمیت نسبی" دو هدف بنیادی را دامنه نسبی آنها تعیین می کند تنها در شرایط خاصی بحث درباره وابستگی چشمگیر "ضرایب اهمیت نسبی" اهداف بنیادی به دامنه نسبی تحقق آنها امکان پذیر نیست. هنگامی که تابع مطلوبیت دو حالتی بوده یا اساساً دامنه تحقق بی ارزش باشد. مورد اول یعنی اینکه تصمیم گیرنده معتقد باشد که به فلان هدف یا می رسد یا نمی رسد و وضعیت های بینابینی وجود ندارد. مثلاً تصور کنید که یک مرد زن ستیز دنبال کار می گردد. او دو هدف بنیادی دارد. یکی آنکه بداند چقدر حقوق می گیرد و دیگر آنکه رئیس اش زن نباشد در اینجا منظور جنسیت است و نه وضعیت تاهل). واضح است که هدف بنیادی دوم او دو حالتی است و وضعیت بینابینی ندارد. مورد دوم که اساساً دامنه تحقق هدف بی ارزش است شاید برای مدیر شرکتی ظهور کند که می خواهد در مدل ساخت و تولید خود انبارداری را حذف کند. اگر تامین کنندگان قطعات لازم را درست در تاریخ و ساعت مقرر تحویل دهند او مطلوبیت صد در صد خواهد داشت. اما اگر زودتر برسانند مطلوبیت او صفر خواهد شد چرا که انباری ندارد که بخواهد قطعات زود رسیده را در آن نگهداری کند. به طور کلی در بعضی موارد تعریف مطلوبیت دو حالتی و از بین بردن دامنه تحقق هدف بنیادی توجیه پذیر است. اما گاهی اوقات چنین کاری فاقد مبنای منطقی و توجیه عقلانی است و احتمالاً تصمیم گیرنده قصد دارد با چنین ضرایب اهمیت نسبی اهداف بنیادی را تثبیت کند. مثلاً پسری را تصور کنید که قصد نامزدی با دختری دارد و دو هدف یا معیار بنیادی اش خوشگلی و خوش اخلاقی است. این ادعا که طرف مقابل یا خوشگل است یا نیست و مشابهها یا خوش اخلاق است یا نیست توجیه پذیر نیست و قاعدتاً باید برای آنها درجات و سطوح مختلفی تعریف کرد. برعکس در موارد دیگری همچون اصول اخلاقی - اعتقادی، تعریف وضعیت های دو حالتی توجیه بیشتری دارد. مثلاً یک شخص خاص نمی تواند ادعا کند که از لحاظ اخلاقی ۶۵ درصد به راست گفتن پایبند است و ۳۵ درصد به دروغ گفتن. همچنین یک شخص خاص یا به خدا اعتقاد دارد یا ندارد و وضعیت های بینابینی توجیه پذیر نیستند. امروزه مساله روز دیپلماسی هسته ای و قطعنامه شورای امنیت است و ظاهراً اکثر بحث ها و نقد ها حول دو هدف بنیادی شکل می گیرند: امنیت ملی و غرور ملی. سنجش دامنه تحقق هدف امنیت ملی برای متخصصان کار دشواری نیست. مثلاً می توان سطوح ده گانه ای تعریف کرد. از امنیت کامل تا رسیدن به ناامنی کامل یا چیزی شبیه وضعیت امروز عراق یا چیزی که تا کنون سابقه نداشته است. به هر حال هیچ کارشناس مجربی نمی تواند ادعا کند که ما امنیت ملی یا داریم یا نداریم بلکه از سطوح مختلف آن بحث می کند. اما برخلاف هدف بنیادی امنیت ملی درباره هدف بنیادی غرور ملی هنوز یک دامنه تحقق شفاف و مورد تفاهم وجود ندارد. شاید به خاطر اینکه به این موضوع خاص به اندازه کافی پرداخته نشده و بررسی نشده است. عدم توجه به چنین موضوع مهمی موجب می شود که برخی آن را به صورت دو حالتی تعریف کنند یعنی یا غرور ملی داریم یا نداریم بدون هیچ وضعیت بینابینی. یا حتی برعکس با گسترده کردن دامنه تحقق امنیت ملی نسبت به دامنه تحقق غرور ملی، ضریب اهمیت اولی را افزایش دهند. بنابراین تعریف نشدن یک دامنه تحقق باور کردنی و عقلانی مربوط به هدف بنیادی غرور ملی موجب می شود که همه بحث ها درباره چگونگی ایجاد موازنه ارزشی بین امنیت ملی و غرور ملی به بیراهه کشیده شده و فاقد مبنای منطقی و سازگار باشند. مثلاً اگر تصمیم بر این باشد که مانند مثال ساخت و تولید بدون انبار دامنه تحقق هدف بنیادی غرور ملی اساساً بی ارزش شود این موضوع باید برای همه تصمیم گیران کلیدی به یک اندازه روشن و شفاف باشد. در غیر این صورت ظهور ناهماهنگی ها در موازنه های ارزشی بین امنیت ملی و غرور ملی کاملاً طبیعی خواهد بود. و در نتیجه گاهی اوقات سه برابر مهم شود گاهی دو برابر مهم شود و گاهی نیز اهمیت یکسانی نسبت به امنیت ملی پیدا کند. همچنین



در صورت تفاهم درباره دامنه تحقق غرور ملی، تهیه شناسه های مصنوعی برای سنجش میزان تحقق این هدف بنیادی ضرورت دارد چرا که اولاً هیچ شناسه طبیعی برای سنجش این هدف کیفی وجود ندارد و دوماً استفاده از شناسه های بدل در شرایطی که می توان از شناسه های مصنوعی استفاده کرد منجر به ارزیابی های ارزشی ضعیف تر می شود زیرا شناسه های بدل اساساً جامع نبوده و صرفاً بخشی از هدف بنیادی را نمایان می کنند و نه همه آن را. به طور کلی در همه مسائل دارای دو هدف بنیادی برجسته، که فرض استقلال جمع پذیر در مورد آنها صدق می کند، این یک اشتباه استراتژیک است که شما به خاطر شفاف نبودن دامنه تحقق اهداف بنیادی مرتباً موازنه ارزشی خود را تغییر دهید.

## قدرت تصمیم گیری

دانشگاه علوم پزشکی شیراز

اهمیت قدرت تصمیم گیری: انسان در مسیر زندگی خود با انواع مسائل و مراحل مواجه می شود که ناگزیر از تصمیم گیری است تصمیم گیری نقش گسترده ای در زندگی آدمی دارد. از تصمیم گیری های جزئی در امور کوچک گرفته، تا تصمیم گیری های بسیار بزرگ و پراهمیت. برخی از تصمیم گیری ها چنان به راحتی صورت می گیرند که شاید ما چندان توجهی به آنها نمی کنیم، اما در مقابل مسائلی نیز که در زندگی وجود دارند که اقدام به تصمیم گیری در مورد آنها شاید زمان طولانی وقت لازم داشته باشد. در هر حال اهمیت این تصمیم گیریها به لحاظ اهمیتی که اکثر آنها در سرنوشت فرد دارند، بسیار زیاد است و چه بسا تعلق در شناخت راههای تصمیم گیری بهتر، عواقب جبرای نا پذیری را برای فرد به بار می آورد. عوامل موثر در قدرت تصمیم گیرینوع مشکل در مورد سهولت تصمیم گیری، نوع مشکل نقش اساسی دارد. مشکلات کوچکتر معمولاً خیلی راحتتر حل می شوند، چون تصمیم گیری در مورد آنها خیلی راحتتر صورت می گیرد. اما مشکلات پیچیده تر به لحاظ نیازی که به اطلاعات تخصصی تر دارند و اغلب چند جنبه مختلف زندگی فرد را شامل می شوند، با روند کند تصمیم گیری مواجه هستند. علاوه بر این مشکلاتی نیز وجود دارند که زمان در تصمیم گیری برای آنها بسیار اهمیت دارد، بطوری که در یک زمان کوتاه، باید تصمیم گیری مهمی را انجام دهد. در مورد این نوع موارد توجه به قدرت تصمیم گیری و بالا بردن توان آن حائز اهمیت است. آشنایی فرد با موضوع مورد تصمیم گیری: هر چه فرد اطلاعات و آگاهیهای بیشتری در زمینه موضوع مورد تصمیم گیری داشته باشد، قدرت تصمیمی گیری فرد بالاتر خواهد بود. آنچه که در اکثر موارد فرد را با شکست در تصمیم گیری اشتباه مواجه می سازد، نداشتن اطلاعات و تخصص کافی می باشد. به عنوان مثال مسئله تصمیم گیری در مورد انتخاب رشته تحصیلی نمونه ای از مواردی است که نیاز به داشتن اطلاعات از شرایط رشته ها دارد. اگر فرد شناخت کاملی از زمینه ای که رشته تحصیلی مورد نظر به آن می پردازد، نداشته باشد، به احتمال قوی انتخاب درستی که با زمینه علائق و استعدادهای او همخوانی داشته باشد، نخواهد داشت. اعتماد به نفس و قدرت تصمیم گیری: افرادی که دارای اعتماد به نفس بالایی هستند، از قدرت تصمیم گیری بالاتری برخوردار هستند و در شرایط بحرانی قادر به تصمیم گیری های مناسب می باشند. در حالی که افراد دارای اعتماد به نفس پائین، اغلب در تصمیم گیریهای خود دچار مشکل هستند. آنها شاید برای امور خیلی جزئی، زمان خیلی زیادی صرف کنند تا تصمیم گیری لازم را انجام دهند و برخی از آنها حتی از شرایطی که آنها را ناگزیر از تصمیم گیری می کند، فرار می کنند. به همین علت است که این افراد ریسک پذیری کمتری از خود نشان می دهند. افسردگی و قدرت تصمیم گیری: در میان تمام علائمی که افسردگی دارد، ناتوانی در تصمیم گیری از علائم اساسی است. فرد افسرده حتی برای مسائل جزئی روزمره، فاقد قدرت تصمیم گیری است. بی حوصلگی و خلق پائین او، قدرت تصمیم گیری او را تحت الشعاع قرار می دهد و این مسئله زمانی شدت پیدا می کند که ناامیدی در فرایند تصمیم گیری او دخالت می کند. فرد افسرده امیدواری کمتری به آینده دارد. بنابراین با بدبینی با مسائل برخورد می کند و توجه بیش از حد به ابعاد

منفی مسائل او را از تصمیم گیری مناسب محروم می سازد. او از هر کاری که نیاز به صرف انرژی دارد، چه کم و چه زیاد، دوری می کند. تصمیم گیری فرایندی است که به انرژی فکری زیادی نیازمند است. اضطراب و قدرت تصمیم گیری: اضطراب بر روی بسیاری از فرایندهای ذهنی انسان تأثیر مخرب دارد. شاید معروفترین تأثیر اضطراب، روی حافظه باشد. زمانی دانشجو احساس می کند در پاسخ به سوالاتی که آشنایی کاملی با آن دارد، حافظه اش از کار می افتد و احساس می کند هیچ مطلبی به ذهنش نمی رسد. همین اتفاق در فرایند تصمیم گیری اتفاق می افتد. اولاً اضطراب مانع از آن می شود که فرد بتواند از اندوخته های ذهنی خود، از تجارب و اطلاعات خود در فرایند تصمیم گیری استفاده کند، چون هیچ مطلب و تجربه ای که برای او یاری کننده باشد، به ذهنش نمی رسد و آنچه به ذهنش می رسد، بسیار دست و پا شکسته و فاقد سودمندی لازم است. از سوی دیگر اضطراب نگرانی فرد را از احتمال شکست افزایش می دهد، قدرت ریسک پذیری او را کاهش می دهد و اجازه نمی دهد که فرد در کمال آرامش تمام جوانب را مورد بررسی قرار دهد. از این رو فرد مضطرب یا خیلی عجولانه تصمیم می گیرد و یا به قدرت تصمیم گیری را طولانی می کند تا فرصتهای طلایی را از دست بدهد. آشنایی با روال منطقی تصمیم گیری: تصمیم گیری همچون حل یک مسئله از مراحل منظمی تبعیت می کند. آشنایی فرد با روند تصمیم گیری منطقی احتمال موفقیت او را در تصمیم گیری افزایش خواهد داد. فرد با آگاهی از این که روال تصمیم گیری او درست است، با قدرت و اعتماد بیشتری عمل خواهد کرد و خواهد توانست تمام جوانب قضیه را مورد بررسی و کنکاش قرار دهد. روال منطقی تصمیم گیری هر چند از فردی به فرد دیگر می تواند متفاوت باشد، اما از این اصول کلی تبعیت می کند. که فرد را به نتیجه گیری و اتخاذ تصمیم مناسب رهنمون می شود. راهبردهای عملی برای افزایش قدرت تصمیم گیری ۱- اعتماد به نفس داشته باشید. برای این کار پیروزی های قبلی خود را همواره مد نظر داشته باشید. ۲- علائم و ناراحتیهای خود را که در قدرت تصمیم گیری شما دخالت می کنند، بشناسید و تلاش کنید آنها را رفع کنید. ۳- تغذیه مناسب داشته باشد. تغذیه مناسب با افزایش قوای ذهنی قدرت شما را بالا خواهد برد. ۴- معلومات خود را افزایش بدهید. افزایش معلومات هم در مسائلی که در حال حاضر باید برایشان تصمیم گیری کنید، لازم است و هم در افزایش معلومات به صورت کلی و روزانه در موارد مختلف مد نظر است. ۵- در حین تصمیم گیری، تلاش کنید موضوع را از جنبه های مختلف بشناسید و به ابعاد مختلف آن پی ببرید. ۶- از افراد آشنا به موضوع حتما کمک بگیرید. ۷- از یک نظم منطقی برای تصمیم گیری استفاده کنید. به عنوان نمونه می توانید مراحل مختلف تصمیمتان را بررسی کنید، دلایل مخالف و موافقت خود را بر هر مرحله یادداشت کنید. به این ترتیب و با اولویت بندی و امتیاز دادن به زمینه هایی که با آنها موافق هستید، تصمیمی را اتخاذ کنید که کمترین شکست و بیشترین احتمال پیروزی را به همراه دارد. ۸- همواره به یاد داشته باشید که در اکثر انتخاب کامل و بدون عیب و نقصی وجود ندارد و هر انتخاب ما متضمن از دست دادن امتیازاتی است که دیگر انتخابها می توانستند داشته باشند. به عبارتی تصمیم گیری بر اساس بیشترین امتیاز و کمترین احتمال شکست انجام می شود.

### سهم زنان در تصمیم گیری های بین المللی

سهم زنان در تصمیم گیری های بین المللی تا چه اندازه است؟ علیرغم آنکه نیمی از جمعیت جهان از زنان تشکیل شده است، اما تا چه اندازه مصالح آنان در تصمیم گیری های جهانی دیده شده است؟ آیا آنچه در غرب به عنوان شاخص های مربوط به پیشرفت زنان معرفی و تأکید می شود، تنها حضور صوری تعداد معینی از زنان در مناصب وزارتی و مجالس قانونگذاری نیست؟ اگر بخواهیم حضور سیاسی زنان در عرصه بین المللی را مترادف با حضور در قدرت سیاسی جوامع بدانیم، به گونه ای که روند تولید، توزیع و مصرف در آن جریان داشته باشد، می توان: ۱- بخش مولد قدرت بودن و اختیار داشتن را، بعد تصمیم سازی ۲- عرصه توزیع قدرت و اختیارات را، بعد تصمیم گیری ۳- عرصه مصرف یا بهره وری از

قدرت را بعد اجرایی محسوب نمود. اگر این طبقه بندی را با طبقه بندی شورای اقتصادی - اجتماعی سازمان ملل متحد طبق قطعنامه ۱۹۹۰/۴ انطباق دهیم درصد بسیار اندکی از این سهم، آن هم بیشتر در بخش مصرف و سطوح اجرایی در مصادر سیاسی، سهم زنان است. این دستورالعمل بین المللی سطوح عالی حضور سیاسی زنان را در چهار بخش تعریف کرده است: سطح اول: رتبه وزارتی، وزیران خارجه، روسای بانک های مرکزی و دفاتر ریاست جمهوری و نخست وزیری سطح دوم: به طور کلی کفیل و معاونان وزیر سطح سوم: دبیران و منشی های دائم در کشورهای مشترک المنافع سطح چهارم: در سیر نزولی سلسله مراتب، به علت تعداد فزاینده سطوح میانی سمت های معاونت، دبیری و مدیرمسئول حوزه های فنی و اداری را دربر می گیرد. حال با تطبیق طبقه بندی فوق با مفاهیم تصمیم سازی و تصمیم گیری و اجرایی، آنچه امروز در مورد حضور زنان در ابعاد سیاسی در جهان اتفاق افتاده، چگونه است؟ از ۱۸۰ کشور فقط ۱۳ مورد به ریاست زنان اداره می شود که شامل دو کشور در اروپا (ایرلند و فنلاند) و بقیه در کشورهای به اصطلاح جهان سوم آسیایی و آفریقایی هستند و ریشه آن را می توان در نوع نگاه این ملل به زن و جایگاه او دانست. در سیستم اداری سازمان ملل زنان تنها ۹ درصد مدیریت های میانی را عهده دار هستند. به نظر می رسد، حضور سیاسی زنان در بخش های تصمیم ساز به نوعی نادیده گرفته شده و بیشتر جایگاه این قشر در سطوح اجرایی و بعضا تصمیم گیری لحاظ شده است. می توان این گمانه را طرح نمود که حضور زنان در برخی مشاغل برای حکومت ها و سعی جوامع بین المللی در استخراج دستورالعمل های کاربردی، برای تعریف هویت سیاسی زنان در تمامی کشورهای جهان از اهمیت ویژه ای برخوردار است و به شکلی یکسان در تمامی کشورهای جهان به عنوان یک نیاز اساسی و بدون در نظر گرفتن تفاوت های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جوامع مطرح شده است. این مساله حاکی از آن است که جهانی سازی نیازمندی ابزارهایی است که در صورت لزوم بتواند در بحران های اجتماعی، قواعد و معادلات بازی های سیاسی را با وجود این قشر عظیم دست کاری نماید و موجب تحقیر و یا تجلیل از ملل، گروه ها و حکومت های خاصی شود. به عنوان مثال می توان به بزرگنمایی برخی مسائل زنان در کشورهای مسلمان طی گزارشات مراجعی چون کمیسیون حقوق بشر در مورد کشورهای چینی، ایران و افغانستان اشاره نمود. آنچه در غرب به عنوان شاخص های مربوط به پیشرفت زنان معرفی و تاکید می شود، تنها حضور صوری تعداد معینی از زنان در مناصب وزارتی و مجالس قانون گذاری است، در حالی که زنان در جوامع غرب طی گذار از مراحل، به نوعی مهارت مدرن را تجربه نموده اند که حاصل آن بحران هویتی است که موجب عکس العمل هایی چون جسارت فردی به شکل تبرج و جلوه گری های مادی شده است. (۱) لذا پس از مدتی زن، ابزار انگیزش برای مصرف هرچه بیشتر در جامعه شده و برای او اقتدار اجتماعی و هویت سیاسی در شکل عینی و حقیقی مفهومی نخواهد داشت. سیستم سرمایه داری از حضور غیرمقنن زنان در جهت تحرک سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، استفاده نموده است. به عنوان مثال می توان به حضور زنان در بیست شغل اول آنان در کشور آمریکا - در بین شاغلین - اشاره نمود که به ترتیب عبارتند از: منشی گری، صندوق داری، مدیریت فروش داخلی، سرپرست فروش، پرستار رسمی، کمک پرستار، آموزگار، کتابدار و کارمند پذیرش هتل ها، حسابداری، اپراتوری، آشپزی، بازرسی، نظافتچی، دبیر، کارمند کارخانه، آرایشگری و اپراتوری ماشین، نساجی. در پایان سوالات اساسی که می تواند محورهای پژوهشی و تحقیقاتی در این حوزه مد نظر باشد و نتایج آن در برنامه ریزی های ملی، منطقه ای و جهانی در موضوع حضور سیاسی زنان مورد استفاده قرار گیرد شامل: - آیا حضور زنان بر کرسی مراکز چون شورای امنیت اختیارات و ملاحظاتی که نسبت به منافع زنان و کودکان جهان می توانند داشته باشند، مانع بروز بسیاری از جنگ ها نخواهد شد؟ - آیا حضور این قشر تنها در سطوح خدماتی و اجرایی - در کشورهای به اصطلاح توسعه یافته - برای احقاق حقوق آنان در موضوعات سیاسی و اجتماعی کافی است؟ - آیا اگر زنان به جای حضور در سطح ساختارها به عنوان مصرف کننده، چه در موضوعات سیاسی، چه فکری و چه اقتصادی، در سطح تولید در ابعاد تصمیمات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی حضور داشته باشند، نحوه مدیریت در کشورها دگرگون نخواهد شد؟ حضور سیاسی زنان در بسیاری از کشورها از جمله



ایران در بحرانی ترین حوادث تاریخی چون انقلاب اسلامی با توجه به گرایشات و تفکرات این قشر، همیشه هدفمند و کارساز بوده است، اما پس از این دوره به دلیل خلاصه برنامه ریزی و سازماندهی در تمامی امور زنان و نبود برنامه های کاربردی در عرصه های مختلف اجتماعی و خانوادگی در معرض آسیب بیشتری قرار گرفتند. خواه ناخواه پس از مدتی اقتدار اجتماعی و هویت سیاسی به شکل عینی و حقیقی جای خود را به توسعه طلبی در مصرف و تنوع می دهد. در آن هنگام است که تعریف صحیح از جایگاه عملی زنان، توانایی نظام اجتماعی را در پیاده سازی سیستم های برگزیده اجتماعی بر مبنای اسلام (سیاسی، فرهنگی و اقتصادی) افزایش خواهد داد و اصول ارزشی در پیوند با وضعیت اجتماعی در قالب یک دستگاه نظام مند تعریف شده و در چنین چارچوبی است که شعار مشارکت سیاسی زنان در جامعه ایران و حتی برای زنان مسلمان و آزادیخواه جهان معنا پیدا خواهد کرد و وجوه اشتراک، اختلاف و امتیاز زن در جامعه اسلامی با جامعه غربی معین خواهد شد. پانویس ها ۱- مانند جسارت زن در مقابل شوهر، دانش آموز نسبت به معلم، فرزندان نسبت به والدین که موجب شکسته شدن انضباط خانوادگی و اجتماعی خواهد شد و در کشورهایی که دارای مبانی ارزشی هستند، این مساله را ترویج می دهند تا اصول فرهنگی آن کشور را خدشه دار نمایند. ۲- منظور حضور زنانی با آرمان های عدالت خواهانه است. نه صرفا افرادی که به شکل گزینشی برای اهدافی در برخی از این مجامع انتخاب شده اند، چه اینگونه زنان خود مصرف کننده خواهند بود، نه تولیدکننده فکری.

<http://www.mardomsalari.com/TEMPLATE1/News.aspx?NID=۲۳۴۲۳>

### رهیافت تصمیم گیری در منظر امام خمینی

با تاکید بر نظام بین المللی

به تو دل بستم و غیر تو کسی نیست مرا جز تو ای جان جهان دادرسی نیست مرا عاشق روی توام ای گل بی مثل و مثال بخدا غیر تو هرگز هوسی نیست مرا

با سپاس و ستایش از خداوند متعال که به ملت مسلمان ایران نعمت آزادی - امنیت - مشروعیت و ولایت عطا فرمود و با عنایات و الطاف بیکرانش ملت ایران را خالق یوم الله هایی چون ۱۵ خرداد و حماسه خونین شهر و دیگر روزهای باشکوهی که تجلی قدرت نمایی خداوند بود گردانید. سپاس از خداوندی که به ما نعمت بهره مندی از رهبری امام خمینی (ره) عطا فرمود. او که به انسانها کرامت و به مومنان عزت و به مسلمانان قوت و شوکت و به دنیایی مادی و بی روح معنویت و به جهان اسلام حرکت و به مبارزان و مجاهدان فی سبیل الله شرافت و شهامت داد. او که به ملتها فهماند که قوی شدن و بند اسارت گسستن و پنجه در پنجه سلطه گران انداختن ممکن است. موضوع این مقاله رهیافت تصمیم گیری در منظر امام خمینی با تاکید بر نظام بین الملل می باشد. مقدمه مقاله با بررسی جایگاه تصمیم گیری در تئوریهای کاربردی علوم سیاسی آغاز می گردد. خلاصه این بحث در سه نکته اساسی متمرکز شده است. ۱- اهمیت تصمیم گیری در حیات سیاسی ملتها زمانی بیشتر خواهد بود که کشوری به استقلال سیاسی و اقتصادی نایل آید و مدیریت نظام، وظیفه اخذ تصمیمات مناسب در برهه های خاص را برعهده داشته باشد. ۲- تصمیم گیری، معرف رفتار و عمل سیاسی انسانهاست و نظریات و توصیه های سیاسی مدیریت نظام در قالب تصمیمات سیاسی تاثیر گذار است. ۳- تصمیم گیری سیاسی از این حیث حائز اهمیت است که تصمیم گیرنده از لحاظ زمانی و فرصت مورد نیاز محدودیت دارد در حالیکه واقعیت پدیده ها و قضایای سیاسی پیچیده و پیش بینی نشده است. دانش سیاسی امروز در زمینه های فوق گامهای ابتدایی را پیموده است و علمای سیاسی برپایه های نظریه تصمیم گیری عقلایی و تصمیمات آماری به ضرورت پردازش مقوله تصمیم گیری در سیاست توجه وافر دارند. قسمت دوم بررسی بعضی خصائص و ویژگیهای منحصر به فردی است که امام (ره) در امر تصمیم گیری داشتند که به اختصار اشاره خواهد شد: ۱- تصمیمات امام (ره) ترجمان آیات و روایات و سنت پیامبر و ائمه می باشد که پس از نزدیک به

یک قرن تعلیم و تعلم، تزکیه و تهذیب و فراگیری و تدریس شاخه های مختلف علوم اعم از فلسفه، عرفان، فقه و اصول تحقق یافته است. ۲- اهمیت موضوع تصمیم گیری در بیانات امام به برداشت از سیاست و رابطه دین با سیاست مرتبط بود. چرا که با قبول این فرض که سیاست از دیانت و یا دیانت از سیاست جدا نمی باشد، عدم اهتمام انسان به امور کشور اسلامی به منزله گناه و نافرمانی تلقی می نمود. ۳- امام خمینی در نگرش خویش نسبت به تصمیم گیری بینش ها و گرایش ها رابطه مستحکمی قائل بود به عقیده امام سرچشمه معضلات بشر تنها در عدم آگاهی آنها سبب به مسائل اجتماعی خلاصه نمی شود، بلکه علل اساسی مشکلات جامعه عدم تهذیب و تزکیه و فقدان گرایشهای معنوی است. ۴- امام خمینی از شخصیتهای سیاسی خاص بود که شخصیت علمی وی محدود به یک بعد نمی شد بلکه در زمینه های مختلف فلسفی، فقه، اصول، عرفان و اخلاق عملی توانمند بودند این موضوع باعث می شد که دیدگاههای امام در حوزه های مختلف به یکدیگر نزدیک شود و مبانی تصمیم گیریهای سیاسی وی را شامل شود. به عنوان مثال شخصیت عرفانی امام در مسائل سیاسی و تصمیمات سیاسی متجلی بود تا آنجا که قدم اول در بهبود وضعیت مظلومین و مسلمانان را یقظه و بیداری معرفی می نامند. (۱) آنجا که می فرماید: "ملتی که بخواهد سرپای خود بایستد و اداره خودش را خودش بکند لازم است که اول پیدا شود در مسیر الی الله هم اهل معرفت گفته اند که یقظه، بیداری منزل اول است".

(۲) ۵- اهمیت روحیه و تحول روحی در تصمیم گیری امام (ره) در این رابطه به اهمیت روحیه در تصمیم گیری ملتها و مبارزه سیاسی و در رابطه با تحلیل انقلاب اسلامی، مبنی بر نظریه "تحول روحی" (۳) و "انقلاب درونی" بارها اشاره نمودند. ایشان در اهمیت تحول روحی در تصمیم گیری می فرمایند: "انسان دارای روحی است و جسمی، آن که انسان به او انسان است، روح انسان است نه جسم انسان. . . لب انسان روح انسان است. (۴) تاکید امام این است که جسم انسان تنها ابزاری است در استخدام روح و مبدا و منشا تمام فعالیتهای انسان، روح انسان است، روح است که درک می کند، اراده می کند، و در نهایت تصمیم گیری می کند. ۶- تصمیم گیری های حضرت امام (س) بر پایه اعتماد به خداوند، اعتماد به نفس و اعتماد به مردم بود. یعنی اتکا به مثلث اعتمادی که قاعده آن حسن ظن و اعتماد به خداوند و به تبع آن اعتماد به نفس و به مردم بود. امام بارها به اعتماد سه گانه اشاره داشتند. ارکان تصمیم گیری سیاسیساحب نظران علم سیاست در تبیین نظریه تصمیم گیری، ارکانی را برای تصمیم گیران برشمرده اند که بدون توجه به آنها تصمیم گیران در عرصه سیاسی ناتوان و عقیم خواهند بود. (۵) در این قسمت به اختصار این ارکان مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. اطلاعاتترکن نخست تصمیم گیری سیاسی اطلاعات است. اطلاعات در واقع علائم و نشانه هایی است که در یک تصمیم گیری سیاسی راه حل ها و راه کارهای سیاسی را میسر می سازد. اطلاعات وسیله ای است که بین تصمیم گیرنده و واقعیات محیط پیوند و ارتباط برقرار می کند تا نحوه برخورد فرد با پدیده ها را مشخص سازد. تحلیل و ارزیابیتحلیل و ارزیابی از ارکان مهم در امر تصمیم گیری سیاسی است. منظور از تحلیل این است که اخبار و اطلاعات به دست آمده کنار هم قرار گیرند. لازم است این امر با توجه به فرمولهای خاص و گرفتن نتایج ممکن و کشف مجهول بر اساس معلومات انجام شود منظور این است که اطلاعات به دست آمده از محیط به فرد تصمیم گیرنده منتقل شود و در دستگاه ذهن او وارد شود و عملیات تجزیه و تحلیل بر روی آنها صورت گیرد. بر این اساس مفهوم تحلیل قرابت بسیاری با تصمیم گیری دارد. اهمیت تحلیل اطلاعات به این علت است که در مسیر راه تصمیم گیری راهها و انتخابهای متعددی وجود دارد. فرد تصمیم گیرنده باید یکی از آنها را انتخاب کند این انتخاب دارای تبعاتی در سطح محیط بین المللی و داخلی خواهد بود که می تواند نتایج مهمی به دنبال داشته باشد. لذا تصمیم گیرنده باید نسبت به اطلاعات موجود که از خارج به دست آمده تفکر نماید و با ارزیابی کردن راههای مختلف اقدام نماید. آینده نگریآینده نگری رکن دیگری از تصمیم گیری سیاسی است و نگرش تصمیم گیرنده به آینده به دو قسمت قابل تقسیم می باشد. نخست اهداف و مقاصد، دوم پیش بینی حوادث، پدیده ها و جریانات سیاسی و توضیح اینکه تصمیم گیرنده، از سویی به اهداف آرمانی، برنامه ها و ایده آل ها و خواسته های مورد نظر می نگرد و از سوی دیگر به واقعیات موجود در متن حوادث، پدیده های

موجود و شرایط و مقتضیات می نگردد. وی سعی می کند برپایه این محورهای تحولات سیاسی آتی را پیش بینی کند. (۶) دشمن شناسی و کنش های دشمن یکی دیگر از آرمان تصمیم گیری سیاسی کنش و واکنشهای دشمن می باشد و ملاحظه آن در تصمیم گیری است. در علوم سیاسی در نظریه بازیها این رکن و کیفیت عمل مناسب مورد توجه صاحب نظران قرار دارد. تصمیم گیران سیاسی در اجرای تصمیمات خود مواجه با دشمنانی خواهند بود. این دشمنان پیوسته درصددند با ایجاد موانع جدی و فراهم نمودن مشکلات مانع از انجام تصمیمات فرد شوند. لذا تصمیم گیرنده ناچار است بخشی از توان و نیروی خود را جهت خنثی کردن اقدامات دشمن مصروف دارد. نکته مهم این است که مطالعه تصمیم گیرها بدون توجه به دشمن و بدون در نظر داشتن عمل و عکس العمل دشمن اغلب با ناکامی و شکست همراه می باشد. افکار عمومی و حساسیتهای مردمیکی دیگر از ارکان تصمیم گیری سیاسی افکار عمومی و واکنش های قومی آنهاست. تصمیم گیرندگان سیاسی جهت اجرای تصمیمات و موفقیت در برابر مشکلات موجود نیازمند به جلب افکار عمومی و برخورداری از حمایت مردم و پشتیبانی آنها هستند. تصمیمات سیاسی چون یک حرکت سیاسی اجتماعی را مدنظر دارد می بایست همراهانی تصمیم گیرنده را یاری نمایند. لذا تصمیم گیرندگان سیاسی باید ملاحظه حساسیت ها، افکار عمومی و اقوال و برداشتهای آنها را داشته باشند و به مقولاتی چون مشارکت سیاسی مردم، رضامندی مردم، مردم اتکایی، حفظ وحدت، پرستیژ و حیثیت توجه نمایند. رعایت جلب نظر، اعتماد، رضایت و خشنودی مردم در اخذ تصمیمات سیاسی ضروری می باشد. امام خمینی (ره) و رهیافت تصمیم گیری در صحنه بین المللیکی از عرصه های مهم تصمیم گیری، عرصه بین المللی است. اهمیت تصمیم گیری و نگرش مدیریت نظام سیاسی به مسائل بین المللی ناشی از روابط پیچیده دیپلماسی و بین دولتها و حساسیتهای سیاسی بین الملل است. روابط بین الملل که بر اقدامات متقابل میان مجموعه ای از واحدهای انسانی ملت، کشور و امپراطوری دلالت دارد، از ابعاد گوناگون نظری، تاریخی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی قابل مطالعه و بررسی است. (۷) شناخت اوضاع و احوال جهان و تصمیم گیری سیاسی به موقع و حساب شده در صحنه بین المللی اساس موفقیت دولتهاست که نظریات و توصیه های سیاسی مدیریت نظام در شکل گیری آن نقش اساسی را ایفا می نماید. شکل گیری انقلاب اسلامی و ایجاد نظام جمهوری اسلامی به رهبری امام خمینی طیف وسیعی از خیزش اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و نظامی را در سطح خارجی، منطقه ای و جهانی به دنبال داشت. انقلاب اسلامی مفاهیم و اطلاعات جدیدی مانند جهان اسلام، جهان مستضعفین و مستکبرین، اسلام ناب محمدی و... را خلق نمود. پیروزی انقلاب اسلامی همراه با مفاهیم جدیدش نمایانگر یک جریان فکری و احیای یک طرز تفکر بنیادی بود که توسط امام خمینی بوجود آمد. در آغاز بحث مربوط به رهیافت تصمیم گیری امام خمینی (ره) در صحنه بیلازم است اجزاء ساختار بین المللی معرفی گردد، سپس به تحلیل این اجزاء از دیدگاه امام خمینی (ره) پرداخته شود. تحلیلگران نظامهای بین المللی بازیگران، ساختار، روندها و محیط را عناصر اصلی و متغیرهای مستقل نظام بین الملل محسوب می نمایند. دیدگاه امام خمینی نسبت به هر یک از واحدهای نظام بین الملل محور اصلی تصمیم گیریهای سیاسی آن حضرت را تشکیل می دهد که به اختصار اشاره خواهد شد. بازیگران نظام بین الملل به شرح ذیل می باشد: ۱- افراد: به نظر امام هر فردی توان اقدام در روابط بین الملل و تاثیر بر رفتار سیاسی واحدها را دارد. اگرچه برحسب مقام و موقعیت متفاوت باشند. انسانهایی که در مناصب دینی و مذهبی قرار دارند. همچون علما و روحانیون در دین اسلام و پاپ رهبر و روحانی در مسیحیت توان تاثیر بر واحدها و بازیگران روابط بین الملل را بیشتر از سایرین دارند. یک فرد انسان در مقام نمایندگی مجلس قادر به ایفاء نقش بین الملل است چنانکه شهید آیه الله مدرس به عنوان نماینده مجلس در مقابل اولتیماتوم روسیه ایستاد و مجلس نیز به واسطه این مقاومت دلیرانه آن را رد کرد. (۸) ۲- گروههای انسانی در قالبهای فرهنگی، تخصصی، هنری، ورزشی و... از واحدهای مؤثر در روابط بین الملل می باشند. هیئتهای بین المللی نمونه های دیگر از این گروهها هستند. امام کلیه گروههای انسانی را به عنوان بازیگران نظام بین المللی مورد توجه قرار داده ند. گروههای انسانی از سویی در بعد عملی و نظری و از سوی دیگر در بعد مثبت و منفی بر رفتار سایر

واحدها تاثیر می گذارند. از این رو در تمامی تصمیم گیریهای سیاسی به نقش سیاسی آنها توجه دارند و همواره خواهان فداکاری این گروهها در راه تامین استقلال و آزادی هستند. ۳- ملتها: ملتها یکی از واحدهای روابط بین الملل می باشند که همواره مورد توجه امام می باشند. و به علت جایگاه رفیع آنها در تغییر و تحول بین المللی همواره مورد تمجید و ستایش امام قرار داشتند. " شماها منتظر این نباشید که دولتهای شما برای شما کار نکنند. امتهای خودشان باید به فکر خودشان باشند. . . اگر بخواهید به مشکلات خودتان پیروز بشوید. . . ملتها باید قیام بکنند (" ۴(۹) - حکومتها: حکومتها مشکل ترین بازیگران سیاسی نظام بین الملل هستند که به نمایندگی از کشور و ملت خود با سایر واحدهای روابط بین الملل در تماس هستند و بر رفتار یکدیگر تاثیر می گذارند. امام خمینی در اطلاعات بین المللی و ارزیابی و تحلیل حوادث و رخدادهای نظام جهانی و نیز دشمن شناسی از قابلیتهای بالایی برخوردار بودند و در باره حکومتهای جهان تحلیل و ارزیابی جامع و دقیقی داشتند. در بیانات امام مخالفت، کارشکنی و هجوم نظامی کشورهای بزرگ به نهضت اسلامی ایران، (۱۰) دفاع چین و آمریکا و شوروی از سرکوب ملت استقلال طلب ایران توسط شاه، اعمال سلطه و ظلم و غارت مخازن مسلمین جهان توسط امریکا در طول نیم قرن گذشته، (۱۱) به عنوان ام الفساد قرن حاضر، اقدامات حکومتهای مدعی اسلام برخلاف مصالح کشورشان با نزدیک شدن و وابستگی به اسرائیل و امریکا و کمک به صدام، گوشه ای از اقدامات آشکار حکومتها در روابط بین الملل معرفی شده است و نشانگر قابلیت و ارزیابی امام و درک اطلاعاتی بالای آن حضرت نسبت به واقعیات حوزه بین المللی است. " همه فسادهای دنیا زیر سر این قدرتهای بزرگ است و الا- این کوچکها اهمیتی ندارند (" ۵(۱۲) - بلوکها: بلوکها مجموعه ای از واحدها و بازیگران روابط بین الملل هستند که قادر به حرکت هماهنگ و منسجم برای تعقیب اهداف مشترک و اتخاذ استراتژی واحد در جهت تاثیر گذاری بر سایر بازیگران هستند. در بیانات امام توقیف دارایی یک کشور و ممانعت از حق طلبی یک ملت با جلوگیری از تشکیل شورای امنیت توسط غرب (۱۳) تجاوز و جنایت شرق تجاوزگر و غرب جنایتکار نسبت به ملل مستضعف جهان (۱۴) نمونه هایی از اقدامات و اثرات مستقیم و بارز این بلوکها می باشد. ۶- سازمانهای بین المللی: این سازمانها به صورت سازمانهای دولتی - غیر دولتی، جهانی - منطقه ای، سیاسی، نظامی و فرهنگی بروز کرده و بر رفتار سایر واحدها اثر می گذارند. تحلیل و ارزیابی امام از سازمانهای دولتی این گونه است که سازمانهایی که توسط دولتهای بزرگ تشکیل شده در جهت تامین منافع خودشان عمل می کنند. (۱۵) از این رو سازمان ملل و حقوق بشر و امثال اینها برای منافع ملتها از جمله فلسطین قدمی برنداشتند. (۱۶) در اندیشه امام خمینی بازیگران به عنوان واحد تاثیر گذار بر رفتار سایر واحدها در روابط بین الملل از اهمیت بالایی برخوردار هستند. امام در تصمیم گیری سیاسی با استفاده بهینه از ارکان اساسی تصمیم گیری سیاسی خط مشی دقیق و جامعی نسبت به مسائل مربوط به سازمانهای بین المللی اتخاذ نمودند و بیانات بسیاری در این زمینه ابراز داشتند که نمایانگر تاکید ایشان بر هوشیاری در برابر سازمانهای بین المللی و مشارکت گسترده در عضویت سازمانهای بین المللی، منطقه ای به منظور سازماندهی هرچه بیشتر به مبارزات ضد استکباری و نیز توسعه سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ملتهای مسلمان از طریق استفاده از هویت جمعی ملتهای اسلامی که در قالب سازمانهای بین المللی متجلی خواهد شد. روندهای بین الملل روندها، یا فرآیندهای روابط بین الملل دومین متغیر مستقل یا عنصر عمده نظام بین المللی است. ابعاد و حوزه های روابط، لزوم و علل روابط، نوع و چگونگی روابط، ماهیت روابط و اهداف بازیگران روابط مولفه های اساسی روندهای نظام بین الملل هستند که امام خمینی با این مولفه ها با دقت و ظرافت برخورد نموده اند. امام (ره) در نگرش جامعه شناختی به روندهای روابط در همه ابعاد از طریق بیانات و مکتوبات خود توجه لازم را داشتند. حوزه های گوناگون روانی، عقیدتی، اخلاقی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی براساس ابعاد انسانی در روابط بین واحدهای نظام بین الملل در نظر گرفته شده است. و با توجه به توزیع ناهمگون منابع طبیعی، فطرت اجتماعی انسان، حکم عقل و سفارشات شرع، ایجاد و گسترش روابط بین واحدهای نظام بین الملل ضروری است. امام روابط با بازیگران را مورد تاکید قرار داشتند مگر با کسانی که در چارچوب عقلایی نبودند ایشان می

فرمایند " ما باید با ملتها و دولتها رابطه پیدا کنیم. آنها را که می توانیم ارشاد کنیم و از آنها بی که نمی توانیم ارشاد کنیم سیلی نخوریم. بنابراین من به شما سفارش می کنم که در هر جا و در هر کشوری که هستی رابطه تان را محکم کنید و رفت آمد داشته باشید (" ۱۷). قانون حاکم بر روابط بین المللقانون حاکم بر روابط و قاعده عملکرد نظام بین الملل متغیر مستقل دیگری از نظام بین الملل محسوب می شود. روش تصمیم گیری سیاسی امام در قبال قوانین بین المللی نشان دهنده بینش عمیق امام نسبت به مسائل بین المللی است. امام ضمن برشمردن قوانین و قواعد مورد ادعای بازیگران بین المللی (۱۸) اعلام می دارد. . قواعد و قوانین مورد ادعای بازیگران بیانگر قانون کنونی حاکم بر روابط آنها نیست. باید با توجه به واقعیات موجود در روابط آنها به قانون و قاعده نظام بین الملل پی برد و خط مشی سیاسی دولتها را بر پایه واقعیتها قرار داد. در دوران معاصر منطق ظالم در روابط بین الملل، راهنمای عمل و اقدام بازیگران بین المللی و حاکمان روابط بین الملل گشته است. لذا قانونی ظالمانه و غیر انسانی بر عملکرد نظام بین الملل حاکم است. صحنه روابط بین الملل یک صحنه تنازع بقا است با گستردگی خاص خود. حفظ استقلال، آزادی و ارزشهای انسانی و داشتن یک زندگی شرافتمندانه در چنین محیط پر آشوبی نیازمند هر گونه لوازم پیشرفت مادی و معنوی است، تا نیل به مقاصد متعالی برابر یک حرکت مردمی آسان شود. امام با اشاره به صحنه پیچیده روابط بین الملل خطاب به مجلس شورای اسلامی می فرماید: "مجلس امروز مواجه است با دنیای پر آشوب صنعتی و سیاسی پیچیده و فرهنگهای غربی و شرقی و صحنه های تنازع بقای بین المللی و چنین مجلسی باید انباشته از مطلعین و دانشمندان و متخصصان در هر رشته باشد (" ۱۹). ساختار روابط بین المللساختار روابط بین الملل یکی دیگر از متغیرهای مستقل و عناصر عمده نظام بین الملل می باشد که عبارت است از روابط نهادینه شده در بین بازیگران در مدت زمان طولانی. از دیدگاه امام خمینی همچنانکه روندها بر حسب ابعاد انسان، در حوزه های مختلف جریان می یابد، می توان ساختارهای گوناگونی به تعداد ابعاد انسانی تصور نمود. ساختار چیزی جز روابط نهادینه شده روندها نیست. در تحلیل امام خمینی: قانون ضد انسانی بدتر از جنگل و ماهیت ظالمانه روابط و روندها نتیجتا موجب پیدایش ساختاری با همین ماهیت خواهد بود، امروزه ساختار استکباری مبین ساختار کلی نظام بین المللی است. لازم است تصمیم گیرندگان با توجه به شرایط موجود در نظام قانونمند بین الملل و ساختارهای فوق الذکر ارائه طریق نمایند. یکی از موارد مهم ساختاری، ایجاد ساختار روانی است که مستلزم تصمیم (۲۰)، عزم، خودیابی و کسب استقلال روحی (۲۱) واحدهای مرعوب برای مقابله با ایجاد کنندگان ساختار ارباب در نظام و روابط بین الملل می باشد تا ساختار اطمینان و آرامش جایگزین ساختار ارباب گردد. (۲۲) محیط روابط بین المللمحیط بین الملل متغیر مستقل دیگری در نظام بین الملل است. نظام بین الملل با محیط خود دارای تاثیر متقابل می باشد از این رو عطف توجه به محیطی که نظام بین الملل در درون آن واقع گردیده حائز اهمیت است. محیط از دیدگاه امام عالم هستی مرکب از طبیعت و ماورای طبیعت است و انسان در حال سیر از عالم طبیعت به عالم ماورای طبیعت است و عاقبت آن منوط به خدایی یا شیطانی بودن عمل انسان است. (۲۳) قدرت و کنترل قدرتقدرت و کنترل قدرت از جمله متغیرهای وابسته نظام بین الملل به شمار می رود. قدرت در نظام بین الملل به معنای توانایی تاثیر بر رفتار دیگران است. (۲۴) امام خمینی در رابطه با ضرورت دستیابی به قدرت و استفاده کاربردی آن در امر تصمیم گیری سیاسی می فرماید: "ضعیف همیشه محکوم است. ضعیف محکوم سه نیزه است. محکوم قلم هایی است که این قلم ها از سه نیزه بدتر است. محکوم این است که ابرقدرتها هرچه دلشان می خواهد بگویند و هرکاری می خواهند سر این ضعفا، این ممالک ضعیف بیاورند و آنها هم صحنه بگذارند (" ۲۵). قدرت بازیگران نظام بین الملل از سه منبع طبیعی، انسانی و ماورای طبیعی سرچشمه می گیرد. تاکید امام بر سه منبع اصلی نظام بین المللی نمایانگر بینش فکری عمیق و جامع ایشان نسبت به منابع اصلی قدرت می باشد. از دیدگاه امام صحراها، دریاها و کشورهای بسیار وسیع (۲۶)، ذخایر زیرزمینی فراوان مانند اورانیم، مس (۲۷)، نفت (۲۸)، موقعیت سوق الجیشی، خود کفایی اقتصادی (۲۹)، بنیه قوی دفاعی (۳۰) و... بیانگر منابع طبیعی قدرت کشورها می باشند. از دیدگاه امام اتکاء به نفس، روحیه قوی، استقلال روحی، فرهنگ مستقل، کار و کوشش،



خودیابی و یافتن خویشتن، مهارت و نیروی انسانی ماهر و... از جمله منابع انسانی هستند. منابع ماوراء طبیعی نیز عبارتند از ایام الله که روز قدرت نمایی خداست تأییدات غیبی الهی و انجام امور خارق العاده، پیروزی به واسطه رعب الهی، رحمت خدا و وجود چنین منابع قدرتی در وجود امام خمینی باعث گردید تا در تصمیم گیریهای سیاسی مهم این گونه با قاطعیت عمل نماید". من به تمام دنیا با قاطعیت اعلام می کنم که اگر جهانخواران بخواهند در مقابل دین ما باشند ما در مقابل همه دنیای آنان خواهیم ایستاد تا نابودی تمام آنان از پای نخواهیم نشست، یا همه آزاد می شویم و یا به آزادی بزرگتری که شهادت است، می رسیم. و همانگونه که در تنهایی و غربت بدون کمک و رضایت احدی از کشورها و سازمانها و تشکیلات جهانی انقلاب را به پیروزی رسانیدیم و همانگونه که در جنگ نیز مظلومانه تر از انقلاب جنگیدیم و بدون کمک حتی یک کشور خارجی، متجاوزان را شکست دادیم. ما به یاری خدا، باقیمانده راه پر نشسیب و فراز را با اتکای به خدا تنها خواهیم پیمود و به وظیفه خویش عمل خواهیم کرد. (۳۱) در مقام بین المللی برای تعدیل این منابع از حالت بالقوه به حال بالفعل استفاده از دو دسته ابزار ضرورت دارد. الف) مادی ب) معنوی (۳۲) امام در تصمیم گیریهای خود در نظام بین الملل به این عوامل تاکید دارند. امام خمینی با بیاناتی چون "تجهیزات دنیایی و دینی" (۳۳)، ابزار و ساز و، سلاحهای مدرن نظامی و خشم انقلابی و مقدس ملتها (۳۵) و... ابزارهای اعمال قدرت را مورد تاکید قرار می دهند. از دیدگاه ایشان این ابزارهای مادی و معنوی در عرصه های گوناگون سیاست، اقتصاد و فرهنگ در راستای اهداف بازیگران بین المللی به کار رفته می شود. این ابزارها در عرصه های مورد نظر با شیوه های گوناگون به کار می رود و از خشونت تا همکاری قابل تصور است که ترور اشخاص و شخصیتها، تجاوز و دفاع، برائت و تبلیغات نشانگر این شیوه هاست. یکی از مبانی عمده تصمیم گیری امام در عرصه های اعمال قدرت دستیابی به حفظ استقلال و تمامیت ارضی کشور بود. امام می گوید: "باید ایرانی بسازیم که بتواند بدون اتکاء به آمریکا و شوروی و انگلستان، این جهانخواران بین المللی، استقلال سیاسی، نظامی، فرهنگی، اقتصادی خویش را به دست گیرد و روی پای خود بایستد و هویت اصیل خویش را به جهان عرضه کند" (۳۶). شیوه های اعمال قدرت از طریق مانور نظامی و سیاسی (۳۷)، مداخله (۳۸)، مبارزه، شرارت و بهانه جوییهای تجاوزگرانه (۳۹)، فتنه و جاسوسی (۴۰)، تبلیغ (۴۱)، تبیین (۴۲)، ارشاد (۴۳) و... بیانگر شیوه های به کارگیری قدرت می باشد. از سخنان امام خمینی نتیجه گیری خواهد شد که برای ایجاد ساختار توحیدی انسانی و ایجاد تعادل و ثبات در روابط بین الملل باید به عناصر قدرت توجه کرد بازیگرانی که از منابع قدرت خویش غافل هستند، باید در فعلیت بخشیدن به عوامل و عناصر قدرت خویش بکوشند و در این راستا وحدت مستضعفین و جهان اسلام را سرلوحه کار خود قرار دهند. تحول، تغییر، تعادل و ثبات در روابط بین الملل وجود دگرگونیهای کمی و کیفی در روابط بین الملل، نشانگر متغیرهای وابسته دیگری در نظام بین الملل است که شامل تعادل و عدم تعادل، ثبات و بی ثباتی، تحول و تغییر می گردد. تعادل در نظام بین الملل به معنای قرار گرفتن همه متغیرهای مستقل و وابسته در جای خود است. حال اگر تمام اجزای روابط بین الملل دارای چنین توازن و قرار گرفتن در جای مناسب خود باشند نظام بین الملل در حال تعادل است و در غیر این صورت دچار عدم تعادل خواهد گشت. امام خمینی روابط بین الملل را در حالت تعادل دانسته و حفظ آن حالت و بالاتر از آن تقویت و تحکیم آن را ضروری می دانند. "ما امیدواریم که تعادل دنیا به خطر نیفتد. برای این که ما به هیچ طرفی از طرف شرق و غرب تمایلی نداریم و ما با همه روابط علی السویه داریم و با همه رفتار عادلانه داریم." (۴۴) ثبات و بی ثباتیهای نظام بین الملل به معنای آرامش، صلح و روابط مسالمت آمیز بازیگران می باشد و ناآرامی جنگ و روابط خصمانه آنان به مزله بی ثباتی در روابط بین الملل خواهد بود. در منظر امام ثبات و آرامش نظام بین الملل، از آنجا که نظامی انسانی است باید آرامش انسانی باشد نه مانند آرامش یک حیوان در مقابل یک انسان. (۴۵) از جمله عوامل بی ثباتی در نظام بین الملل که باعث ناآرامی روابط بین الملل در زمان حاضر است. حضور آشکار نظامی قدرتها و ابرقدرتها در مناطق حساس جهان است. امروزه اگر قدرتهای استکباری در مناطقی چون افغانستان و... نبودند، آرامش و ثبات برقرار بود. لذا برای ایجاد آرامش انسانی در نظام بین الملل باید

از طریق نابودی بحران زا و جنگ افروز کوشید، تا یک نظام بین الملل با ثبات بوجود آید. تحول و تغییر تحول و تغییر از متغیرهای وابسته نظام بین الملل محسوب می شود. تحول به معنای دگرگونی کیفی و ماهوی و تغییر به معنای دگرگونی کمی و صوری. در روابط بین الملل تحول و تغییر در نظام بین الملل در دو جهت بوده است. الف) انحطاط و توحش ب) اعتلا و تمدن. از دیدگاه بی تفاوتی و غفلت، خواب مرگبار، خوف و هراس، غرزدگی و شرق زدگی و بن بست ایدئولوژیک، نشانگر تحول منفی در روابط بین الملل است. آتش ملتها و دولتها، بیداری، خواستن و توانستن، آگاهی، اراده و امید نشان دهنده تحول مثبت در بازیگران نظام بین الملل و در نهایت روابط بین الملل فرهنگ استعماری، عدم استقلال فکری، عدم پرورش صحیح، عدم رشد سیاسی، خودخواهی، به زندان کشیدن جناحهای آزادیخواه و استقلال طلب، فرنگی م آبی و خودباختگی، نوکری اجانب... نشانه انحطاط و توحش است و آزادیخواهی، استقلال، وظیفه شناسی، کمالات انسانی و نفسانی، عظمت روح، رشد در همه ابعاد مادی و معنوی انسانی، نشانه ترقی، اعتلا، تمدن و پیشرفت بازیگران در روابط بین الملل است. نتیجه اینکه در این مقاله در دو مرحله شخصیت حضرت امام در عرصه سیاست و تصمیم گیری معرفی گردید. در مرحله اول مبانی تصمیم گیری سیاسی، خصوصیات و ویژگیهای منحصر به فرد، و در مرحله دوم برداشتهای سیاسی حضرت امام در عرصه بین الملل. با توجه به دگرگونیهای کمی و کیفی در حال پیشرفت، مشخص شد که توان بالای تصمیم گیری امام در یک دوره زمانی خاص در نظام بین الملل، آنچنان تاثیر گذار و جهان شمول بود که باعث تغییرات بنیادی در سرنوشت ملتها و دولتهای معاصر گردید و تبعات سیاسی - اجتماعی بسیاری را در سطح جهان به دنبال داشت و همچنین نشان داد که تداوم و توسعه ملتها در گرو تصمیم و تلاش و اراده انسانهاست. امام برداشتهای نوینی را در عرصه تصمیم گیری وارد نمود به طوری که مقام معظم رهبری عصر حاضر را عصر اندیشه های پر ثمر امام خمینی برای ملتهای خواهان استقلال و آزادی معرفی نموده و فرمودند. (۴۶) این عصر را باید عصر امام خمینی نامید و ویژگی آن عبارت است از بیداری و جرات و اعتماد به نفس ملتها در برابر زورگویی ابرقدرتها و شکستن بتهای قدرت ظالمانه و بالندگی نهال قدرت واقعی انسانها و سربر آوردن ارزشهای معنوی و الهی. پی نوشت ها: ۱. صحیفه نور، ج ۱۸، ۱۶/۹/۶۲، ص ۱۷۰۵۲. صحیفه نور، ج ۱۲، ۱۴/۳/۵۹۳. صحیفه نور، ج ۱۴، ۲۹/۱۰/۵۹، ص ۱۴. صحیفه نور، ج ۵، ۷/۱۲/۵۷، ص ۱۱۴۵. صحیفه نور، ج ۵، ۷/۲/۵۷، ص ۱۱۸۶. تئودر الکساندر کلمین، نظریات مختلف در روابط بین المللی، ترجمه برزگر، (تهران: انتشارات نوید ۱۳۶۵) ۷. عبدالعلی قوام، اصول سیاست خارجی و روابط بین الملل، رهیافت تصمیم گیری، ص ۴۹، ۴۳۸. صحیفه نور، ج ۱۰، ص ۱۷۸۹. صحیفه نور، ج ۵، ص ۲۶۲۱۰. صحیفه نور، ج ۱۷، ص ۱۹۱۱۱. صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۱۷۵۱۲-۱۷۶. صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۱۲۵۱۳. صحیفه نور، ج ۱۰، ص ۱۹۲۱۴. صحیفه نور، ج ۱۱، ص ۲۸۵۱۵. صحیفه نور، ج ۲، ص ۱۵۱۱۶. صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۱۵۱۷. صحیفه نور، ج ۷، ص ۲۴۲۱۸. صحیفه نور، ج ۱۷، ص ۲۴۷۱۹. صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۲۳۲۲۰. صحیفه نور، ج ۱۰، ص ۱۱۰۲۱. صحیفه نور، ج ۲۰، ص ۲۲۲۲۲. صحیفه نور، ج ۱، ص ۱۶۲۲۳. صحیفه نور، ج ۵، ص ۶۲۲۴. ژ. و. لاپیر، قدرت سیاسی، ترجمه دکتر بزرگ نادرزاده، (تهران: نشر زبان، ۱۳۶۲) ۱۵. صحیفه نور، ج ۱۱ تا ص ۳۰۲۶. صحیفه نور، ج ۱۳، ص ۱۲۶۲۷. صحیفه نور، ج ۶، ص ۳۲۲۸. صحیفه نور، ج ۱۰، ص ۲۱۳۲۹. صحیفه نور، ج ۱۰، ص ۱۰۵۳۰. صحیفه نور، ج ۲۰، ص ۲۴۰۳۱. صحیفه نور، ج ۲۰، ص ۱۱۸۳۲. علی اصغر کاظمی، نقش قدرت در جامعه و روابط بین الملل. (تهران: نشر قوس، ۱۳۶۹، چاپ اول). ۳۳. صحیفه نور، ج ۱، ص ۲۳۸۳۴. صحیفه نور، ج ۱۹، ص ۹۷۳۵. صحیفه نور، ج ۱۷، ص ۱۲۷۳۶. صحیفه نور، ج ۸، ص ۹۱۳۷. صحیفه نور، ج ۱۰، ص ۲۴۰۳۸. صحیفه نور، ج ۳، ص ۲۵۳۹. صحیفه نور، ج ۳، ص ۲۴۰۴۰. صحیفه نور، ج ۳، ص ۲۳۱۴۱. صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۲۴۳۴۲. صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۲۳۶۴۳. صحیفه نور، ج ۱۴، ص ۱۹۳۴۵. صحیفه نور، ج ۱۹، ص ۱۵۹۴۶. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت سالگرد رحلت رهبر کبیر انقلاب اسلامی و بنیانگذار جمهوری اسلامی

## سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی

دکتر حسن گیوریان

چکیده: مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی برای انجام امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی را برایشان میسر سازد. سطح اخلاقی

سازمان به قرار گرفتن ارزشهای محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، اعتماد متقابل، عدالت، رعایت حقوق ذی‌نفعان سازمان و لحاظ کردن منفعت ذی‌نفعان درون خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات گفته می‌شود. اقدامات و تصمیمات سازمانی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که شناخت کافی درباره اصول اخلاقی در عرصه سازمان و مدیریت وجود داشته باشد. مقدمه رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانیهای زیادی را در بخشهای دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبناهای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. در این رابطه دنیس ایوز (DENIS IVES)، عضو کمیسیون خدمات دولتی استرالیا اظهار داشت: «ما باید آداب و رسوم جدیدی را بنانیم، در غیر این صورت، انگار مردم را به رانندگی در بیابانی مجبور ساخته‌ایم که هیچ نقشه‌ای از آن در اختیار ندارند» (Lawton, ۲۰۰۰, ۴). مراد سخن «ایوز» این است که سازمانها باید اقداماتی را در راستای ارتقای اصول اخلاقی صورت دهند. هر ساله شاهد بودجه‌های هنگفتی از سوی سازمانها در زمینه‌های مختلف هستیم. اما شاید کمتر بودجه‌ای به این عرصه (ارتقای اصول اخلاقی سازمانی) اختصاص یافته باشد. یک چارچوب اخلاقی، نمایانگر محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بوده و در عین حال در آنها منعکس می‌شود. آنچه که در عرصه سیاست، اقتصاد یا اجتماع، به عنوان رفتاری قابل قبول فرض شده است، متکی به اصول عدالت، تساوی، انجام وظیفه یا التزام خواهد بود. البته این باورها مطلق نیست و به مرور زمان و در کشورهای مختلف با سیاست و مذهب، اقتصاد و بافت اجتماعی مختلف تغییر می‌یابد. از تئوری تا عملتئوریهای اخلاقی چگونه می‌توانند به مدیران در انجام فعالیتهایشان کمک کنند؟ آیا تئوریهای اخلاقی، رهنمودهایی به مدیر ارائه می‌کند که او هنگام تصمیم‌گیری، آنها را نیز در نظر بگیرد؟ تئوری می‌تواند رویکردی معتدل و نظام‌مند پیرامون مشکلات اخلاقی ارائه کند و قضاوت‌های عملی ما را که برای تصمیم‌گیری نیاز داریم، شکل دهد. زیرا قضاوت‌های ما نیازمند دانش و آگاهی است، که از تئوری‌هایی به دست می‌آید. تئوریهای اخلاقی درصدد هستند تا خیلی سریع تناسب اخلاقی مناسبی در سازمانها ایجاد کنند. زیرا برای دست‌اندرکاران دولتی آنچه مهم است، ضرورتاً میزان مناسب بودن یک تئوری نیست، بلکه نکته مهم، کارایی و اثربخشی آن است. معیارهای اخلاقی سازمان به چگونگی (چگونه) قرار گرفتن ارزشهای محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، راستگویی، اعتماد، احترام، عدالت و... درون خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات، گفته می‌شود. سازمان به هر میزان به این ارزشهای محوری قرابت و نزدیکی خود را نشان دهد، سازمانی اخلاقی محسوب می‌شود. این ارزشها باید در اقدامات عملی کارکنان و مدیران مشاهده شود تا سازمان اخلاقی تلقی شود. اخیراً برای توسعه اصول اخلاقی، گسترش منشورهای (ضوابط یا کدهای اخلاقی) آموزشهای اخلاقی در دستور کار سازمانها قرار گرفته است. در این آموزشها جزئیات مواردی که کارکنان باید یا نباید انجام دهند، مد نظر قرار گرفته است. در جهان معاصر تعداد سازمانهایی که برنامه‌های ارزش‌مدار را طراحی کرده‌اند رو به افزایش است. حتی سازمانها برنامه‌های اخلاقی را برای مقابله با مشکلات و چالشهایی که ممکن است کارکنان آنها در عرصه بین‌المللی با آن روبرو شوند، پیش‌بینی کرده‌اند. سازمانها در این برنامه‌ها درصدد هستند تا سطح درک و بینش اخلاقی کارکنان



خود را برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی ارتقا بخشند. در جهان سازمانی امروز، عرصه معیارهای اخلاقی تنها به چگونگی رفتار سازمان با کارکنان ختم نمی‌شود، بلکه ماهیت روابط سازمان و توجه به گروههای ذی‌نفع مختلفی همچون؛ سهامداران، مشتریان و ارباب رجوعان، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان، جامعه، محیط، مردم بومی (جامعه محلی) و حتی نسلهای آینده را نیز در برمی‌گیرد (<http://www.eurofedop.org/congress/eurofedopix1998/ethics.html>). سازمانها در اندازه‌ها و بخشهای مختلف (خصوصی یا دولتی) التزام به تعهد اخلاقی در اقدامات خود را تشخیص داده‌اند و این امر از طریق سیاستهای زیر صورت می‌گیرد: ۱- یکپارچه‌سازی (درونی‌سازی) معیارهای اخلاقی در سازمانها؛ ۲- توسعه منشورهای (ضوابط یا کدهای) اخلاقی؛ ۳- ایجاد روشهای نوآورانه آموزشی برای اعتلای اصول اخلاقی؛ ۴- استقرار واحدهای پشتیبانی اخلاقی در سازمان؛ ۵- انجام ارزیابیها و حسابرسی‌های عملکرد اخلاقی و اهدای پاداش به رفتارهای اخلاقی و تعیین عقوبت برای رفتارهای غیراخلاقی؛ ۶- ایجاد کمیته‌های اخلاقی و تغییر و اصلاح ساختارهای داخلی برای پیوند معیارهای اخلاقی با سطوح دیگر سازمان (۱- <http://www.bsr.org>). ۲- همه این اقدامات زمانی در تصمیمات سازمانی می‌تواند ثمربخش باشد که سطوح اخلاقی در عرصه سازمانی مورد توجه قرار گیرد. سطوح اخلاقیاز یک منظر، معیارهای اخلاقی مجموعه‌ای از ارزشها و قوانینی است که درست و نادرست را مشخص می‌کند. این معیارها رفتار مورد پذیرش و مردود را تعریف می‌کنند. از منظر جامع‌تر عبارتند: ۱- تمیز بین درست و نادرست ۲- تعریف مباحث (مسائل) در قالب واژه‌های معنوی و ۳- به کارگیری اصول معنوی برای یک وضعیت عملی، است. اصول معنوی (MORAL PRINCIPLES)، قوانین کلی هستند که رفتار مورد پذیرش و مقبول را تجویز می‌کنند. آنها برای جامعه اهمیت زیادی دارند و به وسیله تصمیمات افراد قدرتمند نمی‌توان آنها را ایجاد و یا تغییر داد. اصول معنوی بر پایه خواست جمعی یا سنتها استقرار می‌یابند. اصول معنوی و ارزشها تشکیل دهندگان اصلی معیارهای اخلاقی هستند. شاید تعریف معیارهای اخلاقی به صورت مشخص و صریح بسیار مشکل است. دانشمند دیگری معیارهای اخلاقی را اینگونه تعریف می‌کند: «ارزشهای اخلاقی؛ ارزش‌هایی است که رفتار یک فرد یا یک گروه را با توجه به اینکه چه چیزی درست و چه چیزی غلط است، هدایت می‌کند» (Shea, 1988, P. 601). سطوح اخلاقی، در مسیر هدایت و تصمیم‌گیری، استانداردهایی را برای تشخیص خوب و بد فراهم می‌کند. ارزشهای درونی که قسمتی از فرهنگ سازمانی هستند و تصمیمات فرد را در ارتباط با مسئولیت اجتماعی با توجه به محیط بیرونی شکل می‌دهد، مورد خطاب سطوح اخلاقی است. آنچه اخلاقی خوانده می‌شود، بستگی به سطوح سیستم اخلاقی دارد. اینک به بررسی چهار سطح برای تشخیص و ملاحظه مباحث اخلاقی در قالب (درون) سیستم تصمیمات و رفتارهای اخلاقی پرداخته می‌شود. این چهار سطح عبارتند از: سطح اجتماعی، قانونی، سازمانی و فردی. ۱- سطح اجتماعی: سطح اجتماعی‌ساز به پرسشهای ذیل به طور ضمنی نشان دهنده رفتارها و تصمیمات اخلاقی از نظر سطح اجتماعی است: ۱- آیا رعایت اخلاقیات توسط مدیران (بخش خصوصی یا دولتی) ضعیف است؟ ۲- آیا کارکنان سازمانهای دولتی دارای فساد اداری هستند؟ ۳- آیا فقدان سطوح اخلاقی در نزد کارکنان به خاطر فروریختن استانداردهای معنوی جامعه است؟ ۴- آیا کارکنان امروز نسبت به ۱۰ سال قبل به سازمان متبوع خود وفاداری کمتری دارند؟ ۵- آیا سازمانها برای به دست آوردن حداکثر سود به محیط زیست آسیب می‌رسانند؟ ۶- آیا مدیران برای کسب حداکثر سود، سلامتی و ایمنی کارکنان را به خطر می‌اندازند؟ ۷- آیا سازمانهای بخش عمومی در قبال مالیاتهای دریافتی، خدمات مناسبی به مردم ارائه می‌دهند؟ ۸- آیا سازمانهای بخش عمومی در ارائه خدمات به مردم وفای به عهد می‌کنند؟ مدیران نسبت به گذشته تحت فشار زیادی برای اتخاذ تصمیمات بر پایه استانداردهای اخلاقی هستند. مدیران و دیگر کارکنان در محیطی شفاف‌تر (نسبت به گذشته) کار می‌کنند و اعمال و رفتارهایشان همانند مصداق تنگ‌ماهی (FISHBOWL) به صورتی روشن و واضح در انظار عمومی جلوه‌گر می‌شود. تصمیمات و رفتارهای سازمانی در رسانه‌های جمعی و بسیاری از گروههای ذی‌نفع، آشکار و افشاء می‌شوند. جوامع به علت داشتن ارزشها، سنتها، ایدئولوژی‌ها و گرایشهای مختلف در اخلاقی دانستن و یا ندانستن رفتارها متفاوت

هستند. در واقع «فرهنگ» که از روابط اجتماعی در محیطهای خاص ایجاد می‌شود، می‌تواند نقش مهمی در تصمیمات و رفتارهای مورد پذیرش و اخلاقی به وجود آورد. حتی در یک جامعه مشخص نگرش در مورد آنچه اخلاقی و قانونی است، در طول زمان تغییر می‌کند. ۲- سطح قانونیبخش اعظمی از آنچه جامعه به عنوان رفتار اخلاقی و قانونی تفسیر می‌کند برگرفته از قوانینی است که توسط مراجع ذیصلاح از تصویب گذشته است. قوانین بسیار مشابه استانداردها و ارزشهای جامعه هستند، زیرا آنچه قانون می‌شود منطقاً باید برگرفته از ارزشها و فرهنگ جامعه باشد. در هر حال اعتقاد بر اینکه رفتار بر پایه قانون، رفتاری اخلاقی است، اغلب به راه و مسیر مناسبی ختم نمی‌شود. انطباق تصمیمات و اقدامات بر پایه قانون، همیشه برای رسیدن به رفتار اخلاقی کفایت نمی‌کند. همیشه سخن گفتن در مورد رفتارهایی که بطور روشن و شفاف هم غیر اخلاقی و هم غیر قانونی تلقی می‌شوند، بسیار سهل و آسان است (مانند سرقت و دزدی به هر نحو ممکن). در این گونه موارد استانداردها و ارزشهای اجتماعی رفتار به طور واضح توسط قانون درک و تقویت شده است. اما باز باید این نکته را بیان داشت که بسیاری رفتارها به وسیله دادگاهها قانونی تفسیر می‌شوند، اما جامعه و آحاد مردم آنها را به چشم غیر اخلاقی می‌نگرند. در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ آگاهی عمومی در کشورهای کانادا، ایالات متحده و سایر کشورها افزایش یافت و همین امر موجبات چالش در سطوح اخلاقی را فراهم ساخت. تغییر گرایشها و ارزشهای اجتماعی به سمت ملاحظات اخلاقی، موجبات تصویب قوانین در حمایت مصرف کنندگان، محیط زیست، کارکنان، جامعه محلی و ... را به وجود آورد. در گذشته بانک‌ها و سایر مؤسسات اعتباری پرداخت کننده وام، نرخ واقعی بهره سالانه را مخفی نگاه می‌داشتند و بر حسب میزان قرض مشتری نرخ بهره را تعیین می‌کردند (در کانادا و ایالات متحده). اما امروزه این رفتار از نظر جامعه غیر اخلاقی و غیر مسئولانه تلقی می‌شود و قوانین به طور شفاف نرخ سالیانه بهره را بر پایه توافق بین معامله کنندگان مالی تعیین می‌کنند. ۳- سطح سازمانی سازمان می‌تواند با اتکاء به کارکنان و دستورالعملهای خود رفتار اخلاقی را از رفتار غیر اخلاقی جدا کند. برجسته‌ترین عامل مؤثر در توسعه رفتار اخلاقی، از تعهد مدیران به اصول اخلاقی نشأت می‌گیرد. مدیران می‌توانند با رفتار مناسب خود، تدوین خط‌مشی‌ها، ایجاد ضوابط سخنرانیها و انتشار خبرنامه، تصمیمات و اقدامات سازمانی را به سوی اصول اخلاقی هدایت کنند. سازمانها برای استقرار اصول اخلاقی (سازمانی) از رویکردهای مختلفی می‌توانند، استفاده کنند. آموزش اصول اخلاقی، ایجاد کمیته‌های اخلاقی در سازمان و تدوین ضوابط اخلاقی شاید از مشهورترین رویکردهای فراروی سازمانها قلمداد شود. ضوابط و استانداردهای روشن اخلاقی، انتظارات را به طور مناسبی تأمین خواهند کرد. سازمانها یاد گرفته‌اند که اجرای قدرتمند و شایسته اصول و مبانی اخلاقی لازم است. اجرای موفق نیازمند توجه به سازوکارهای زیر است: • برنامه‌های اخلاقی، همانند بسیاری از امور دیگر سازمانی باید پشتوانه مدیران ارشد را به همراه داشته باشد • عنایت به اصول اخلاقی و ارزشها به صورت مداوم، به خصوص در تصمیماتی که مرتبط با کارمندیابی، استخدام و ارتقای افراد می‌شود • تأکید بر اصول اخلاقی سازمانی در برنامه‌های بهسازی سازمان (ارزیابی و آموزش کارکنان) و توسعه آنها برای همه کارکنان در هر سطحی • فراهم‌سازی روشهای مختلف برای پاسخ به موارد سوال برانگیز و دارای ابهام از نظر اخلاقی و آگاه‌سازی کارکنان از نتایج این اقدامات • انجام حسابرسی اخلاقی برای سنجش موفقیت برنامه‌های توسعه اصول اخلاقی. ماهیت سیستم‌های پاداش، رهبری، فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت می‌تواند در تقویت یا تضعیف اصول اخلاقی سازمانی عمل کنند. ۴- سطح فردی وجود رواج تفسیرهای اجتماعی، قانونی و سازمانی در مورد آنچه اخلاقی است، اما همه ما ارزشها و احساساتی در مورد آنچه درست یا نادرست است، داریم. زیرا بسیاری افراد بر اساس ارزشهای شخصی خود رفتار می‌کنند. مدیران به عنوان هدایتگران و بازیگردانان اصلی سازمان دارای ارزشهای شخصی هستند که در تشخیص خوب یا بد آنها را یاری می‌کند (Hellriegel, 1996, P. 216). نمونه‌ای از تأثیر ارزشها بر رفتار سازمانی، در تحقیقی که روی برخی از مدیران انجام شده، در شکل (شماره ۱) قابل مشاهده است. برای مثال مدیری که همکاری برای او یک ارزش به حساب می‌آید و این ارزش در اولویت قرار دارد، اقدامات عملی سازمان را در راستای

این ارزش تنظیم می‌کند. مدیری که کارکنان و مشتریان و ارباب رجوعان برای او ارزشهایی اولویت‌دار هستند، اقدامات سازمانی و روشهای مدیریتی را هماهنگ با این ارزشها ساماندهی می‌کند (گیوریان، ۳۹، ۱۳۷۹). استانداردهای عالی اخلاقی، اشخاص را ملزم و متعهد به رعایت ارزشهایی چون احترام به حقوق انسانی و شأن و منزلت او می‌کند. اگر افراد از نظر استانداردهای اخلاقی در سطحی پایین باشند، محدودیتهای قانونی نیز کمتر می‌تواند در آنها رفتار اخلاقی را توسعه دهد (Dubrin, ۱۹۸۹, ۷۳-۷۴). اعتقاد قلبی و راسخ افراد به اصول و ضوابط اخلاقی، احتمال رفتار اخلاقی را در فرد بسیار افزایش می‌دهد. کارکنانی که اعتقاد به اصول اخلاقی در آنها بسیار قوی باشد، در مقایسه با کارکنانی که این اعتقاد در آنها ضعیف است، انتظار بیشتری در رفتار اخلاقی از آنها داریم (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۱، ۳۰). مدیران باید به این امر توجه کنند که کارکنان آنها قبل از ورود به سازمان دارای اعتقادات و ارزشهایی هستند که سازمان در ایجاد آنان بی‌تأثیر بوده و این باورها ممکن است نقش عمده‌ای در رفتار اخلاقی کارکنان ایفا کند. بنابراین، در اینجا نقش نظام گزینش کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. در نظام گزینش افراد باید استانداردهای عالی اخلاقی اشخاص استخدامی مورد توجه و عنایت قرار گیرد (مظاهری، ۹۵، ۱۳۷۴). زیرا چنین کارکنانی به میزان زیادی خود کنترل هستند. به هر میزان که فرد بتواند بر رفتارهای خود کنترل لازم را داشته باشد می‌توان از او انتظار رفتار اخلاقی را نیز داشت (ممی‌زاده، ۱۳۷۳، ۸۲). لارنس کولبرگ، یکی از مشهورترین مطالعات را در زمینه روانشناسی تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی انجام داده است. مدل توسعه اخلاقیات کولبرگ برای کشف و پاسخ به این پرسشهاست که چگونه اعضای سازمان با معمای اصول اخلاقی برخورد می‌کنند. چگونه آنها در موقعیتی ویژه (خاص)، درست یا نادرست را تعیین می‌کنند. به طور کلی این مدل برای راه حل جویی به این دست پرسشها، مفید فایده است (<http://www.humangiven.com/hgi/innate.html>). در مدل کولبرگ اصول اخلاقی در افراد از کودک تا بزرگسال در حال رشد است. بنابراین، الگوها و معیارهای اخلاقی از میان شش مرحله عبور می‌کنند. شکل (شماره ۲) مراحل توسعه اصول اخلاقی را نشان می‌دهد. در شکل شماره دو، توسعه اصول اخلاقی از پایین‌ترین (اطاعت - تنبیهی) تا بالاترین (اصول اخلاقی جهانی) سطح، قابل مشاهده است. در مدل کولبرگ فرض بر این نیست که همه افراد از میان تمامی مراحل عبور کرده و از پایین‌ترین سطح اخلاقی به بالاترین سطح آن پیشرفت می‌کنند. به طور مثال؛ یک مجرم بالغ می‌تواند در مرحله اول قرار گیرد. فرد در مرحله اطاعت و تنبیهی (همانند یک کودک) برای دوری جستن از تنبیه یا کسب نظر موافق دیگری، کارها را به درستی انجام می‌دهد. بنابراین، در این مرحله نتایج یا پیامدهای یک عمل تعیین‌کننده خوب یا بد بودن آن است. کارمندی که در این مرحله قرار دارد، ممکن است به این علت رشوه نمی‌گیرد و یا از اموال سازمان استفاده شخصی نمی‌کند، چون از اخراج شدن واهمه دارد. اگر کارفرمای (رئیس) کارمند از او طلب انجام کاری نادرست را کند، او انجام می‌دهد زیرا کارمند به هر قیمتی نمی‌خواهد تنبیه و مورد مواخذه قرار گیرد. واضح است که سازمانها خواهان به خدمت گرفتن چنین افرادی نیستند. فرد در مرحله ابزاری، (همانند کودکی که کمی رشد کرده است) در این مرحله فرد آگاه می‌شود که دیگران صاحب نیازهایی هستند و به صورت مبادله‌گری شروع به تامین نیازهای آنها می‌کند. (به امید اینکه آنها نیز روزی نیازمندیهای او را مرتفع سازند) رفتار درست در این مرحله، آن چیزی است که نفع شخصی فرد را ارضا و تأمین می‌کند. آنچه درست است که از دیدگاه فرد، عادلانه و درست به نظر می‌رسد. کارمندی که در این مرحله قرار دارد، فقط در قبال حقوق و پاداش بیشتر، کار بیشتری از خود ارائه می‌دهد. بسیاری از کارکنان که رشوه دریافت می‌کنند و از امکانات سازمان جهت منافع فردی استفاده می‌کنند، در این مرحله قرار می‌گیرند. فرد در مرحله بین فردی رفتاری را درست و مناسب می‌داند که از جانب دوستان و خانواده، مورد تأیید و خوشایند باشد. رفتار درست (در این مرحله) سازگاری با انتظارات مورد پذیرش اکثریت است. در این مرحله، فرد در سازمان ممکن است کارمندی وفادار شود که همیشه به روشی مسالمت‌آمیز و به دور از تعارض رفتار کند. فرد در مرحله قانون و نظم تشخیص می‌دهد که رفتار اخلاقی فقط به وسیله مرجع قراردادان دوستان، خانواده، همکاران یا کسانی که نظراتشان برای فرد ارزشمند است، تعیین نمی‌شود. رفتار درست و

مناسب شامل؛ انجام وظیفه فردی، احترام به اقتدار و رعایت نظم اجتماعی است. وفاداری به کشور، جامعه و قوانین حاکم بر آن از هر چیز دیگری برتر است. در این مرحله فرد، مردم دیگر را به عنوان قسمتهایی از سیستم اجتماعی بزرگتر می‌نگرد که دارای نقشها و الزاماتی هستند. کارمند در این مرحله ممکن است به سختی هوادار (هواخواه) مقررات و قوانین سازمانی و استقرار نظم مشروع از جانب مافوق باشد. کارمند احتمالاً کارهای همکاران و مافوقهایی که منافی قانون و همراه با قانون‌شکنی و مقررات‌گریزی باشد را مورد انتقاد و سرزنش قرار می‌دهد. به عنوان مثال؛ استفاده از مرخصی استعلاجی وقتی فرد واقعاً بیمار نیست از جمله این قانون‌شکنی‌ها است. فرد در مرحله میثاق اجتماعی آگاه می‌شود مردم دارای تنوع نگرشهایی هستند که موجب حرکت آنان، فرای قانون می‌شود. فرد در این مرحله متوجه می‌شود اگرچه قوانین و مقررات ممکن است موجب هدایت رفتار بدون غرض شوند، اما رفتارهای اخلاقی می‌تواند فراتر از قانون باشد. بعضی ارزشهای مجرد همانند؛ آزادی، اختیار، حق حیات و ... موجب حرمت نهادن به ارزشهای مختلف فردی و عقاید اکثریت مردم می‌شوند که قانون به طور کامل حامی آنها نیست. «بیشترین خوبی برای بیشترین افراد» ویژگی هنجاری اخلاقی در این مرحله است (Hellriegel, 1996, 217-218). در این مرحله این مطلب بیان می‌شود که نباید این طور تصور کرد که معیارهای اخلاقی و قانونی همیشه هماهنگ هستند، یعنی در مورد رفتارهای اخلاقی همیشه می‌توان قانون را ملاک قرارداد و تبعیت از قانون را مساوی با رعایت همه موارد اخلاقی دانست. ممکن است در بعضی موارد، قانونی وضع نشده باشد ولی رفتار اخلاقی و یا حتی غیر اخلاقی تلقی شود. به طور مثال؛ ممکن است برای کمک به فردی که در جاده اتومبیلش خراب شده یا فردی که در حال غرق شدن در دریاست، هیچ قانونی وضع نشده باشد، اما کمک کردن به آنها رفتاری اخلاقی است. در اینجا هدایتگر فرد به سوی رفتار اخلاقی میثاق‌های اجتماعی هستند که گامی فراتر از قانون است. کارکنانی که در مورد رئیس و یا همقطاران خود بدگویی می‌کنند مرتکب رفتار غیر اخلاقی می‌شوند ولی قانون در این مورد سکوت کرده است. البته در مواردی مانند دزدی، قتل نفس، سقط جنین و ... قانون و اصول اخلاقی هماهنگ هستند (حاضر، ۴۷، ۱۳۷۱-۴۶). کارمند در این مرحله از تخریب و تخطئه شخصیت افراد پرهیز می‌کند و در رفتارهای خود به هنجارهای (مناسب و درست) مورد قبول و توافق اجتماع احترام می‌گذارد. فرد در مرحله اصول جهان شمول و فراگیر رفتار مناسب را بر پایه وجدان شخصی که برگرفته از اصول جهان شمول است، مورد قضاوت قرار می‌دهد. این اصول در عدالت، رفاه عمومی، تساوی حقوق انسانی و احترام به شأن انسانی افراد، یافت می‌شوند. وقتی قوانین یا مقررات رسمی در تعارض با این اصول باشند، احتمالاً فرد (بالغ) در این مرحله طبق اصول جهان شمول رفتار می‌کند. ممکن است در مرحله میثاق اجتماعی، جامعه به طور مطلوب نتواند فرد را به سوی اصول اخلاقی متعالی و کامل هدایت کند و فرد به بلوغ اخلاقی‌ای رسیده باشد که بخواهد فراتر از میثاقهای اجتماعی مسائل و اقدامات را تفسیر کند. همچنین این امکان وجود دارد در جامعه ارزشهای اجتماعی هدایتگری خود را ضعیف به انجام رسانند و از محدودنگری برخوردار باشند، اما اصول جهان شمول برای رسیدن به اخلاقیات متعالی، فراملی و فرامنطقه‌ای انسانها را هدایت می‌کند. به طور مثال؛ استفاده از عقاید و افکار درست در هر جای جهان و عدم آسیب‌رسانی به هر منطقه‌ای از جهان، از اصول جهان شمول اخلاقی قلمداد می‌شود. تعیین دقیق مرحله توسعه اصول اخلاقی برای هر فرد مشکل است. زیرا مدیران و کارکنان در رفتارها و تصمیمات خود از محرکهای مختلف اخلاقی تأثیر می‌پذیرند. در هر حال، برای مشخص ساختن مرحله توسعه اصول اخلاقی هر فرد باید مشاهده کرد که افراد در رفتارها و تصمیمات خود بیشتر تحت تأثیر کدام عوامل هستند (Hellriegel, 1996, 218). نتیجه‌گیر مدیران و کارکنان سازمانها در تصمیمات و اقدامات خود به غیر از چارچوبهای قانونی باید تحت تاثیر اصول اخلاقی نیز باشند. زیرا چارچوبهای قانونی به طور مناسب پوشش‌دهنده تصمیمات درست و مطلوب نیستند. رفتاری در سازمان مناسب و درست تلقی می‌شود که با شناخت از سطوح چهارگانه اخلاقی صورت گرفته باشد. بنابراین، رفتار اخلاقی در عرصه سازمانی تحت تاثیر سطح اجتماعی (به عنوان بزرگترین بخش آنچه رفتار اخلاقی محسوب می‌شود)، سطح قانونی (بخش وسیعی از آنچه اخلاقی محسوب می‌شود برگرفته

از قوانین و مقررات است)، سطح سازمانی (دستورالعمل‌های سازمانی) و سطح فردی (ارزش‌های شخصی افراد) است. منابع و مآخذ-۱. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، «مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت»، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.۲- حاضر، منوچهر، «ابعاد اخلاقی رهبری در سازمانها»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۶، بهار ۱۳۷۱.۳- گیوریان، حسن، «نقش اخلاقیات در توسعه سازمان»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۷، بهار ۱۳۷۹.۴- مظاهری، عباس، «فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی: قسمت اول»، مجله زمینه، شماره‌های ۵۲-۵۱، مهر و آبان ۱۳۷۴.۵- ممی‌زاده، جعفر، «مسئولیت اجتماعی سازمانها و اخلاق در مدیریت»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۲۱-۲۰، بهار و تابستان ۱۳۷۳.

Dubring, J, Andrew, Management and organization, South Western, First, ۱۹۸۹.۷-  
 Hellriegel, Don, Slocum. W, John, Management, South-Western College  
 Publishing, ythed, ۱۹۹۶.۸- Jones. M, Thomas, "Ethical Decision Making by Individuals in  
 organizations: An Issue Contingent Model", Academy of Management Review ۱۶, ۱۹۹۱.۹-  
 Lowton, Alan, Ethical management for the public services, open university  
 press, First, ۲۰۰۰.۱۰- Shea. F, Gordon, Practical Ethics, American Management  
 Association, ۱۹۸۸.۱۱- <http://www.eurofedop.org/congress/eurofedop-۲۰۰۵/ethics.html>  
<http://www.bsr.org>, ۲۰۰۴.۱۳- <http://www.humangivens.com/hgi/innate.html>, ۲۰۰۴

حسن گیوریان: استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی \*تدبیر

## هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی

امین گلستانی

در این نوشتار آثار مثبتی که هوش تجاری (BI=BUSINESS INTELLEGENCE) بر تصمیمات عمده و کلان سازمانی دارد اشاره شده است و به عمده موارد قابل توجه در معماری هوش تجاری و مزایای آن به همراه نحوه برخورد و نوع پیاده سازی آن پرداخته شده است، هوش تجاری نه به عنوان یک ابزار یا یک محصول و یا حتی سیستم، بلکه بعنوان یک رویکرد جدید در معماری سازمانی بر اساس سرعت در تحلیل اطلاعات به منظور اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند کسب و کار در حداقل زمان ممکن مطرح شده است. در این مقاله، دلایل لزوم استفاده با تشریح اهداف آن، ضمن معرفی تکنیک‌های عمومی، مورد بررسی قرار گرفته است. فناوری‌های نوین با سرعتی سرسام آور در حال پیشرفت هستند، به طوری که جوامع به صورت عام و بازار به صورت خاص با شتابی وصف ناپذیر به دنبال ترفندهایی می‌گردند که بقایشان را در این عرصه آشفته و متلاطم تضمین کنند. سازمان‌ها باید بپذیرند که فلسفه حیاتشان تغییر کرده است و دیگر زنده بودن به معنای رسیدن به وضعیت سوددهی مداوم نمی‌تواند باشد و باید به دنبال رقابت و ابزار آن باشند، چرا که امروزه کمتر شرکتی در این عرصه به صورت سنتی و به دور از قواعد جدید بازی کسب و کار می‌کند و برای اینکه بتوان پا به پای رقبا باقی ماند یا شاید بسختی و با مهارت بسیار بتوان یک قدم از آنها پیش گرفت، می‌بایست به قواعد جدید بازی کاملاً مسلط بود تا شاید روزی بتوان خود یک قاعده جدید انگاشت. بنابراین تسلط بر فناوری‌های جدیدی مانند هوش تجاری در کسب و کارها یک الزام و ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود. هدف این نوشتار نیز چیزی جز یادآوری روند روبه رشد و توقف ناپذیر نوآوری در فناوری و دگرگونی در نحوه کسب و کارها نیست؛ تحولی که در این انقلاب صورت پذیرفته است و دگرگونی‌هایی که در رویه تغییرات موجبات بروز اختلافات و پیدایش شکاف‌های عمیقی را بین فرادها با امروز فراهم آورده و خواهد آورد. کلیات هوش تجاریهوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده تری را مانند



استفاده‌های تجاری و غیر تجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بر دارد، عبارت است از بُعد وسیعی از کاربردها و تکنولوژی برای جمع آوری داده و دانش جهت زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند. یک هوش تجاری براساس یک معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط (OLAP) به تحلیل داده‌های تجاری و اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند می‌پردازد. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری و رویکردی جدید مورد نظر است که البته شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی و تحلیلی است که به استناد پایگاههای داده عملیاتی و تحلیلی به اخذ و کمک به تصمیم گیری برای فعالیتهای هوشمند تجاری و کسب و کار می‌پردازند. اما هوش تجاری از مناظر دیگر: از منظر معماری و فرایند به هوش تجاری به عنوان یک چارچوب که عامل افزایش کارایی سازمان و یکپارچگی فرایندها و نهایتاً بر فرایندهای تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمانی متمرکز است، نگریسته می‌شود. بازار هوش تجاری را ابزاری برای برتری رقابتی و پیشگر و تحلیلگر بازار و مشتریان می‌داند. از نقطه نظر فناوری نیز هوش تجاری یک سیستم هوشمند است که با پردازش دقیق داده‌ها، نقطه دخالت سخت افزار و نرم افزار در مغز افزارها به حساب می‌آید. ولی به بیان ساده تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالابردن سود دهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم گیری. در صورتی که مفهوم هوش تجاری بدرستی درک و منتقل نگردد، موجب می‌شود تا انتظارات مدیران به صورت ناگهانی افزایش یابد و برآورده نشدن این توقعات مواردی را از جمله سلب اطمینان افراد و بویژه مدیران از این سیستم به دنبال خواهد داشت؛ چرا که هوش تجاری فقط به دنبال کوتاه کردن مسیرهای پرس و جو در داخل اطلاعات است و خود مستقلاً و بدون نیاز به اطلاعات مناسب قادر به ارائه پیشنهاد یا راهکاری نیست. ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمانها منوط به آنست که تعاریف متعدد استنباط می‌شود، هوش تجاری در قالب هر تعریفی به دنبال افزایش سودآوری سازمان با استفاده از اتخاذ تصمیمات هوشمند و دقیق است و به طور اعم می‌توان اهداف زیر را برای این رویکرد نوین عنوان کرد: ۱- تعیین گرایشهای تجاری سازمان که موجب می‌شود تا سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود. ۲- تحلیل عمیق بازار. ۳- پیش بینی بازار که می‌تواند قبل از اینکه رقبا سهم بازار خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در بازار را عاید سازمان کند. ۴- بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان که می‌تواند موجبات استمرار کسب و کار باشد و از دست دادن این اعتماد و رضایتمندی مراتبی را برای بنگاه به همراه دارد. ۵- شناسایی مشتریان دائمی که وفادارند، می‌توان با پیگیری رفتار آنان، جهت گیریهای کلان و استراتژیک را انجام داد. ۶- تقسیم بندی مشتریان و متعاقباً ایجاد تنوع در روش برخورد با هر گروه از مشتریان. ۷- افزایش کارایی سازمان در امور داخلی و شفاف سازی رویه فرایندهای کلیدی. ۸- استانداردسازی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان. ۹- تسهیل در تصمیم گیری که جزء اهداف اساسی هوش تجاری محسوب می‌شود. ۱۰- تشخیص زود هنگام خطرات قبل از اینکه سازمان را به مخاطرات جدی بکشاند و شناسایی فرصتهای کسب و کار قبل از اینکه رقبا آن را تصاحب کنند. با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که احساس نیاز به وجود هوش تجاری در سازمان برای اولین بار در سطوح بالای مدیریتی احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخشهای زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین ترین سطوح و لایه‌ها شروع کرد. مهمترین نیاز یک مدیر، داشتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصمیم درست است. فرایند تصمیم گیری می‌تواند به سه بخش کلی زیر تقسیم شود. با توجه به انواع مختلف تصمیم گیری (بر اساس میزان ساخت یافته بودن آن) هر یک از بخشهای اهمیت متفاوتی خواهند داشت. ۱- دسترسی، جمع آوری و پالایش داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز؛ ۲- پردازش، تحلیل و نتیجه گیری بر اساس دانش؛ ۳- اعمال نتیجه و نظارت بر پیامدهای اجرای آن. در هر یک از موارد فوق، سازمانهای قدیمی که از هوش تجاری استفاده نمی‌کنند، دارای مشکلاتی هستند که اغلب از عواملی چون حجیم بودن داده‌ها، پیچیدگی در تحلیلها و ناتوانی در ردگیری نتایج فرایندها و پیامدهای تصمیمات گرفته شده، نشئت می‌گیرند. هوش تجاری با



کمک به حل مشکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می‌آورد، فرصتهای جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می‌کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است، بلکه با صرفه جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می‌سازد. اجزا و مهارت‌های لازم برای ارتقای هوشمندی کسب و کار برای اینکه یک سیستم با هوش تجاری بدرستی عمل کند، با شناخت موقعیت‌ها که چه اطلاعاتی در اختیار چه افرادی قرار گیرد، باید روابط بین افراد و اطلاعات و روند اجرای پروسه‌ها بدقت مورد بررسی قرار گیرد. هوش تجاری در سازمان، کلیه کاربران و همینطور روابط بین آنان را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود و فرایندی از قلم نیفتد. برای اجرای هر گونه فرایند بهبود در سازمان می‌بایست مهارتهایی خاص آن فرایند ترتیب داده شود که البته برای فرایندهای کلان نظیر هوشمندی کسب و کار دقت نظر خاصی مورد نیاز است. مهارتهای کسب و کار اعم است از روال کسب و کار و ارتباط با استراتژی سازمانی به همراه فرایندهای دگرگون‌سازی، که در تعیین خط مشی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. مهارتهای فناوری اطلاعات که به صورت فنی به مدیریت تغییر کمک می‌کند و پشتیبان متدولوژی‌های تحلیل است نیز می‌بایست، در سازمان به حدی کافی موجود باشد. مهارت دیگری با عنوان مهارتهای تحلیلی شامل خلاصه سازی تحلیل و کاوش و تشریح درست، به اندازه سایر مهارتها قابل ملاحظه است که این سه نوع مهارت در برخی بنگاهها دارای یک مرکز تلاقی هستند که آن دقیقاً مرکز ارتقای هوشمندی کسب و کار تلقی می‌شود و هرچه وسیع تر باشد، مسلماً هوشمندی کسب و کار در سازمان بیشتر و هرچند کوچکتر باشد هوشمندی در آن کسب و کار کمتر وجود دارد (شکل ۱) البته در برخی از سازمانها که جزیره‌ای عمل می‌کنند محدوده هریک از این مهارت هرچند که وسیع باشند، ولی هیچ همپوشانی ندارند و مسلماً اجرای اینگونه طرحها (هوش تجاری) در این سازمانها تعریفی ندارد، چون شرط اصلی استفاده از فناوری نوین هوش تجاری، کار در محیط رقابتی است و شرکتهایی که به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند، اصولاً در این محیط نمی‌توانند وارد شوند. نقش هوشمندی را در کسب و کارها می‌توان به صورت زیر مشاهده کرد: اگر سازمان در لایه‌های زیرساختی و تراکنشی خود از فناوری استخراج و انتقال و تبدیل داده‌ها استفاده کند و بستری از هوش تجاری را در تکنولوژی داده کاوی فراهم آورده باشد و همچنین ابزار BI را مبتنی بر فناوری اطلاعات و مشتری‌گرایی به کار گیرد، هوشمندی در این کسب و کار کارآمد خواهد بود. چنانچه در بستر BI از استانداردها و برنامه‌های کاربردی، راهبردی، عملیاتی، تحلیلی نیز استفاده شود، هوشمندی در این کسب و کار اثربخش است. زمانی هوشمندی نقش اهرمی را در کسب و کار به عهده می‌گیرد که عملکرد به دقت ارزیابی شود و فرهنگ سازی در بین کاربران آغاز شده باشد. در نهایت برای تحقق این هدف می‌بایست متدولوژی BI و مهارتهای آن در بدنه سازمان مستقر شود. هنگامی که سازمان به سمت اهداف جهانی سازی با استفاده از مجازی شدن متمایل شود و پا از ساختمانهای فیزیکی به عرصه مجازی نهاده شود، می‌تواند روند اجرای فرایندهای درون سازمان خود را به حد اعلا شفاف و نقش هوشمندی را یک نقش رقابتی سازد، بنابراین با این نقطه قوت با رقبا به رقابت پردازد. اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمان‌رشد تصمیم‌گیری سازمان معمولاً- بدین ترتیب است که پایین‌ترین سطح انجام فعالیتهای تجاری یک سازمان، سطح عملیاتی است که فرایند در دفعات بالا و معمولاً به صورت تکراری در رده‌های پایین سازمان انجام می‌شود و معمولاً با حجم کمی از داده‌ها سر و کار دارند. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل ساخت یافته و توسط مدیران رده پایین اتخاذ می‌شود. نتایج حاصل از این تصمیمات، تاثیرات کوتاه مدت و خرد در سازمان دارند. سطح تاکتیکی در سازمان مربوط به عملیاتی است که در حوزه مدیران میانی انجام می‌شود. این عملیات می‌تواند شامل پیگیری عملیات در سطح پایین، نحوه انجام آن، گزارش‌گیری و نهایتاً جمع‌بندی داده‌های مفید برای اتخاذ تصمیمات میان مدت سازمان باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطح غالباً در حوزه مسائل نیمه ساخت یافته و توسط مدیران میانی اتخاذ می‌شود و نهایتاً بالاترین سطح استراتژیک مربوط به تصمیم‌گیریهای کلان سازمان است که توسط مدیران رده بالا- اتخاذ می‌شود. این نوع استفاده‌ها در دفعات کم و در دوره‌های طولانی انجام می‌شود، اما ممکن است با

حجم بالایی از اطلاعات و پردازشها همراه باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل غیر ساخت یافته و توسط مدیران ارشد انجام می شود و نتایج حاصله تاثیرات بلند مدت و کلانی در مسیر حرکت سازمان دارند. کاربرد هوش تجاری در سطح استراتژیک را می توان به نوعی برای کمک به افزایش کارایی کلی سازمان و بهینه سازی فرایندها در کنار یکدیگر، در نظر گرفت. این سیستم ها روی برخی ویژگیهای مهم مالی و سایر پارامترهای مهم دیگر در افزایش کارایی سازمان متمرکز می شوند. بدیهی است که سیستم در این سطوح می بایست فرایندهای خارجی سازمان را نیز در بر بگیرد. خصوصیات مختلف برنامه های کاربردی در مقاطع مختلف سازمان، باعث ایجاد تفاوت هایی در ابزارها، تکنیک ها و زیرساخت های مورد نیاز برای هر یک از آنها می شود. استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوشمند بیشتر در سطح بالا- انجام می شود که نیازمند پردازشهای بالا- با میزان دسترسی انبوهی از اطلاعات در سطوح استراتژیک و تاکتیکی بیشتر از عملیاتی است. بخش عملیاتی هوش تجاری بیشتر وظیفه جمع آوری اطلاعات و ذخیره سازی آنها را در و یا پایگاه داده های خصوصی بر عهده دارد. تکنیک های تسهیل تصمیم گیری هوش تجاری در هر دقیقه، دوهزار صفحه مطلب علمی به حجم اطلاعات شبکه اینترنت افزوده می شود. هر روز بیش از ۳۰۰ میلیون صفحه در اینترنت فرستاده می شود و تقریباً ۵ سال طول می کشد که بتوان مقالات و مطالب به روز شده در ۲۴ ساعت را به تمامی خواند. بنابراین تمام اطلاعات از چنین نرخ رشدی برخوردارند. در بخشهای تحقیق و توسعه اغلب یک گروه چند نفری شروع به جمع آوری اطلاعات مورد نیاز می کنند و شاید اطلاعاتی مشابه، اما با نامهای مختلف را بایگانی کنند و معمولاً چندین و چند بار در این گروهها دوباره و چند باره کاری اتفاق می افتد. در عصری که زمان، کلید اصلی در تجارت است، شرکتها به استفاده از ابزارهای اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند اطلاعات مورد نظر را بسرعت از منابع استخراج کنند هوش تجاری در امر تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمان بویژه سطوح مدیران ارشد با تحلیل اطلاعات و روشهای پرس و جو تسهیلات زیادی را فراهم می کند که متداولترین این روشها به قرار زیر است:

\*Data \*On-Line Transaction Processing (OLTP) \*On-Line Analytical Processing (OLAP) \*Enterprise Resource Management (ERP) \*Enterprise Information Management (EIM) \*Intelligent Decision Support System (IDSS) \*Data Mining (DM) \*Data Warehousing (DW) \*Supply Chain Management (SCM) \*Knowledge Management System (KMS) \*Intelligent Agent (IA) \*Customer Relationship Management (CRM) \*Intelligent Agent (IA) \*Enterprise Resource Management (ERP) \*Enterprise Information Management (EIM)

لازم به ذکر است، صرف وجود تمام این تکنیک ها در سطح سازمان بدون در نظر داشتن فرهنگ سازمان و رویکرد سیستمی موجود بین کارکنان نمی تواند اثبات کننده هوشمندی کسب و کار آن سازمان باشد. به همین علت است که برای هوش تجاری از کلمات استقرار و پیاده سازی استفاده می کنند نه از کلمه نصب؛ چراکه عواملی دیگر نیز غیر از بسته های نرم افزاری در درست کار کردن هوش تجاری موثرند و به همین منظور در تعاریف آن را رویکرد معماری نوین نامیده اند، زیرا از ابتدای فرایند تدوین داده ها تا مراحل ذخیره سازی و فراخوانی مجدد و استخراج دانش مورد نیاز، هوشمندی، رفتار ملموس است.

مواردی مانند زیرساخت های سازمان و یا فرهنگ سازمان در پیاده سازی هوش تجاری بسیار نقش قابل ملاحظه و حساسی را ایفا می کنند برای موفقیت در استقرار و کارایی یک سیستم BI در یک سازمان باید برخی موارد از ریشه های فرهنگی سازمان تغییر کند، چون این موارد در میزان بهره وری سیستم هوش تجاری نقش بسزایی خواهند داشت. برخی موارد مانند تلقی سازمان از اطلاعات که به عنوان یکی از مهمترین منابع سازمانی محسوب می شود و نوآوری که در سازمان باید بخشی از کار تجاری سازمان تلقی شود و نوع تفکر سازمان در مورد اطلاعات و نوآوری مسلماً در بسته های نرم افزاری وجود ندارند، بلکه باید در لایه های زیرساخت سازمان فرهنگ سازی و لحاظ گردند.

## عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان

همانطور که یک رویکرد سیستمی دقیق و به روز مانند هوش تجاری می تواند بر کارایی و عملکرد سازمان تأثیرات زیادی بگذارد، بسیاری از عوامل و نیز بر میزان کارایی هوش تجاری سازمان تأثیر گذارند، از جمله این عوامل می توان به مشتریان، رقبا، شرکا تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی اشاره کرد. با توجه به این نکته که هیچ کسب و کاری بدون مشتری معنا ندارد، پایش رفتار مشتریان و مخصوصا شناسایی آنان از حیث دائمی یا موقتی بودن می تواند در پیش بینی میزان دقیق عرضه و تنظیم میزان تقاضا بسیار کارآمد واقع شود. بنابراین تکنیک‌های سیستم های حمایت تصمیم گیری هوشمند (IDSS) و مدیریت ارتباط با مشتری که در متن معماری هوش تجاری نهفته است، می تواند روند حرکت سازمان را با عقاید و علایق مشتریان همگام کنند. نداشتن اطلاعات کافی در رابطه با مشتریان مانند اینکه: مشتریان واقعی چه کسانی هستند؟ این مشتریان چه کالاهایی و در چه زمانی می خرند؟ چگونه می توان الگوهای خرید مشتری را استخراج کرد؟ چگونه می توان میزان وفاداری مشتری را بالا برد؟، معضلات فراوانی را در اجرای چنین رویکردهای نوینی به بار خواهد آورد.

با توجه به این منطق که اگر به هر تحلیلگری در قالب سیستم یا سازمان، اطلاعات ناقص یا اشتباه وارد شود، خروجی آن هرگز قابل ارزیابی مطلوب نخواهد بود و اگر بهترین ساز و کارها در اختیار افراد نامناسب قرار گیرد، مطمئنا ضمن کاهش عمر مفید کاری آنها، کارایی قابل توجهی هم نخواهند داشت، پس با توجه به آثار هوش تجاری بر سازمان باید بر تأثیرات عوامل متعدد داخلی و خارجی سازمان بر هوش تجاری مطالعه کرد تا سازمان باوجود صرف هزینه و زمان هنگفت برای ایجاد تغییرات کلی، در خروجی دچار خسارات جبران ناپذیری نشود؛ چراکه تصمیمات اساسی و استراتژیک در سازمانها با بهبود قسمتی از آن بسیار متفاوت است. این تصمیمات استراتژیک روند تفکر و حرکت سازمان را به کل تغییر می دهند و در صورت شکست، رجوع به نقطه اول و اصلاح اشتباهات یا تغییر جدید امکان پذیر نیست، زیرا تغییر فرهنگ سازمانی و نگرش افراد مستلزم برداشتن گامهای طولانی مدت و برنامه ریزی شده است. بنابراین کم تخمین زدن تأثیرات عوامل به نظر کوچک می تواند پایان یک راه امیدوارکننده و روشن را تیره و تار کند. ممکن است سازمانها در مواردی مشابه باشند، ولی هرگز دقیقا عملکرد یکسانی نداشته باشند و حتی اگر عملکردشان نیز بسیار به هم مشابه باشد، محیط فعالیت متفاوت یا خاص باشد و با توجه به سایر موارد باید اینگونه معماریهای بنیادین را طبق زیرساختها و ویژگیهای سازمان، طراحی، برنامه ریزی و پیاده سازی کرد.

## نتیجه گیری

در این مقاله سعی بر آن شده است تا با ارائه توان فناوری جدید هوش تجاری و معرفی برخی مزایا و محسنات آن و تمرکز آن بر تصمیمات سازمانی - بویژه تصمیمات کلان که توسط مدیران رده بالا- گرفته می شود - بتوان سختیهای کسب و کار امروز را تحلیل کرد تا توسط ارزیابی و تحلیلهای این فناوری جدید هوشمند، قبل از اینکه مخاطرات، سازمان را تهدید کنند و صدمات اقتصادی گزاف آنها مانع از بازار مناسب و باعث کاهش کیفیت عملکرد شود، آنها را پیش بینی و چاره جویی کرد و همچنین پیش از آنکه فرصتها توسط چشمان ریزبین و دقیق رقبا شناسایی شوند و فرصت رشد و ترقی از سازمان گرفته شود، آنها را به دست آورد که البته این اهداف صرفا با اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند و در آمدن از رویای خوش تداوم ابدی شیوه کسب و کار تحقق خواهد یافت.

## منابع:

۱ - Knowledge Management and Project Management, SCHOENERT, SILKE.۲.

۳. www.businessobjects.com ۴. www.elite.com ۵. www.wipro.co.in ۶. www.rsearch.ibm.com

## تصمیم‌گیری سازمانی

عیسی نجفی تصمیم‌گیری سازمانی: عبارتست از فرایند شناسایی و حل مسائل سازمان: این فرایند شامل دو مرحله اساسی است. سازمانها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم‌گیری‌های عقلایی و یا شهودی انجام می‌دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست که تصمیم می‌گیرد. در سازمانها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسئله و راه حل‌های آن تعدادی از بخش‌ها و ادارات، نظرات متفاوت و حتی سازمان‌های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم‌گیری سازمانی موثرند. [۱] سه دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی، و مدل ظرف زباله. رهیافت علمی مدیریت، به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلایی تصمیم‌گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آلمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات بعنوان یک علم جدید در توسعه سلاح‌ها و سیستم‌های جنگی موثر گشت [۱]. علم مدیریت یکی از ابزارهای مناسب برای تصمیم‌گیری سازمانی است در زمانی که مسئله قابل تجزیه و تحلیل و متغیرها قابل شناسایی و اندازه‌گیری هستند [۲]. البته این روش دارای اشکالاتی نیز می‌باشد. بعنوان مثال، عدم وجود جایگاهی برای قضاوت و اعمال دیدگاه‌های انسانی یکی از نقاط ضعف است، زیرا به‌صورت، اطلاعات کمی نمی‌تواند تمامی مشخصات یک سیستم را به تصمیم‌گیر منتقل نماید. [۳] مدل کارنگی، مبنایی است که متفکرانی همچون هربرت سایمون، جیمز مارچ و ریچارد سایرت در زمانی که در دانشگاه ملون-کارنگی بودند بر روی آنکار نمودند. این روش تا حدودی توسعه دادن روش‌های مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم‌گیری فردی اما در سطح تصمیم‌گیری سازمانی است. تا قبل از تحقیقات این گروه، این چنین تصور می‌گردید که مثلا در تصمیم‌گیری اقتصادی، شرکت‌های بازرگانی بعنوان یک واحد یکپارچه و با یک هویت خاص و یکتا تصمیم می‌گیرند و تمام اطلاعات برای تمهید چنین تصمیم‌گیری به راس شرکت منتقل می‌شود. مطالعات گروه کارنگی نشان داد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد. ائتلاف، یک پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف و سازمانی و اولویت‌های سازمان توافق نظر دارند. [۴] فرایند ائتلاف خود دارای پیامدهای مهمی بر رفتار تصمیم‌سازی در سازمان دارد. اول آنکه تصمیمات بر این اساس ساخته می‌شوند که باعث رضایت مدیران شوند و نه اینکه راه حل بهینه یافت شود. رضایت به معنای آن است که سازمان به نوعی یک راه حل را که اهداف متعدد سازمان را در نظر دارد، قبول می‌نماید بعوض آنکه بدنال راه حلی با حداکثر نمودن منافع باشد. دوم آنکه مدیران بدنال حل مشکلات آنی بوسیله راه حل‌های کوتاه مدت هستند. به نظر سایمون و همکاران او، این همان عنوان تحقیق مشکل‌گرا [۵] است. به نظر آنان مدیران به محیط نزدیک خود برای یافتن یک راه حل که سریعا مشکل آنان را حل نماید هستند. [۶] یکی از نمونه‌های جالب ائتلاف، فعالیت جرج بوش پدر در جریان بحران خلیج فارس ناشی از حمله عراق به کویت در ۱۹۹۰ بود. او با آنکه دارای اهداف خاص از مبارزه با عراق بود، اما در همان زمان تلاش فراوان نمود تا یک ائتلاف جهانی البته برهبری آمریکا فراهم آورد و در این کار موفق بود. این روش تا آنجا موفق بود که او توانست بر پایه آن ایده نظم جدید جهانی را نیز پایه‌ریزی نماید. [۷] مدل فرآیند تصمیم‌گیری تدریجی، آخرین نوع از تصمیم‌گیری سازمانی است که در بخش بعدی بدان می‌پردازیم. عوامل تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری سازمانی: ۱- عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم. ۲- عوامل روانشناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانائی‌های او، تجربیات، درک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند. ۳- عوامل اجتماعی: موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تاثیر

میگذارد، از مسائل مهم تصمیم گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می کاهد. ۴- عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مطمح نظر قرار گیرد. این فرهنگها بر تصمیم فردی و یا سازمانی ما در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه ها و ارزشها تاثیر می گذارند. مرحله حل مسأله: زمانی است که راه حل های گوناگون مورد توجه قرار می گیرند؛ یکی از راه حل ها انتخاب و به اجرا درمی آید. تعریف مساله ۱: مساله عبارت است از تناقض میان آنچه که وجود دارد و آن چه که می خواهیم باشیم. تعریف مساله ۲: مساله عبارت است از وجود یک مانع یا سد در اجرای فعالیت ها صاحب نظرانی همچون هربرت سایمون بامدل تصمیم گیری عقلانی محدود، ریچارد سیرت، جیمز مارچ و هربرت سایمون با الگوی کارنگی، هنری میتزبرگ و دستیارانش با الگوی تصمیم گیری مرحله ای یا گام به گام فزاینده مایکل کاهن و همکارانش با الگوی سطل آشغال، پروفیسور ساعتی باروش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی هوآنگ و یوآن باروش ELECTRE و TOPSIS و... همگی درصددند تاراهی برای تصمیم گیری صحیح تر و مبتنی بر پایه های علمی و عقلانی برای مدیران فراهم آوردند طبقه بندی تصمیم ها: تصمیماتی که افراد می گیرند بسته به میزان دانش و اطلاعات آنها در آن وضعیت، و نیز میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف به ۳ دسته تقسیم می شوند: ۱- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان در این نوع تصمیم گیری، تصمیم گیرنده نمی داند کدام یک از حالات طبیعت رخ می دهد در ضمن نمی تواند احتمال وقوع هر یک را مشخص کند. ۲- تصمیم گیری در شرایط ریسک (احتمالی) در صورتی که تصمیم گیرنده بتواند احتمال وقوع حالات مختلف طبیعت را برای مساله تصمیم تعیین کند تصمیم گیری از نوع ریسک خواهد بود. ۳- تصمیم گیری در شرایط اطمینان در این شرایط تصمیم گیرندگان با اطمینان پیامدهای هر گزینه یا تصمیم امیدانند بنابراین گزینه ای را انتخاب می کنند که منافع آنها را حداکثر کند انواع تصمیمات از نظر پیچیدگی: ۱- تصمیمات برنامه ریزی شده: که تکراری و کاملاً مشخص هستند و برای حل مساله مورد نظر روش ها و رویه های مشخصی وجود دارد. مانند روش پرداخت هزینه های ماموریت، روش خرید جزئی و... ۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده: تازه و جدید هستند، چندان مشخص نمی باشند و برای حل مساله مورد نظر روش یا رویه خاصی وجود ندارد. ایت تصمیمات زمانی گرفته می شوند که سازمان پیش از آن با این مساله روبرو نشده و نمی اند چگونه واکنش نشان دهد.

منابع: کارگاه تصمیم گیری سازمانی ۳۰ مهرماه ۱۳۸۶ سازمان مدیریت صنعتی

[۱] Miser, Hugh J. "Operations Analysis in the Army Air Forces in the World War II: Some Reminiscences" Interface No. ۲۳, Sep. ۱۹۹۳, Pp. ۴۷-۹. [۲] Baker, Edward & Fisher, Michael "Computational Results for very Large Air Crew Scheduling Problems", Omega, No. ۹, (۹۱۸۱), Pp. ۶۱۳-۸. [۳] Daft, Richard L. & John C. Wiginton. "Language and Organization" Academy of Management Review, ۱۹۷۹, pp. ۱۲۰-۲۲. [۴] Stevenson, William, Joan Pearce & Lyman Porter: "The Concept of Coalition in Organization Theory and Research" Academy of Management Review No. ۱۰, ۱۹۸۵, Pp. ۲۵۶-۶۸. [۵] Problemistic Search [۶] Cyert & March, Behavioral Theory of the Firm, Pp. ۱۲۰-۲. [۷] Dowd, Ann Reilly, "How Bush Decided", /Fortune, Feb. ۱۱, ۱۹۹۱, Pp. ۴۵-۶. <http://inajafi.persianblog.ir/post/۱۴۸>

### مشکلات تصمیم گیری در سازمانها



تغییر زندگی را جذاب می‌کند، تفکر را ضروری می‌سازد و در واقع پایه و اساس زندگی است. بنابراین، تغییر، ما را به چالش فرا می‌خواند و به ما می‌آموزد که چگونه دنیای خود را مدیریت کنیم. اما تغییر با سازمانها چه می‌کند؟ تغییر سازمانها را به پویایی وادار می‌کند و غفلت از تغییر، ورطه نابودی سازمانها را فراهم می‌سازد. جهان امروز جهان

تغییرات است و تغییر، تصمیم‌گیری را دشوار می‌سازد. به همان اندازه که تغییر برای سازمانها ایجاد مشکل می‌کند به همان اندازه هم فرصتهایی را برای سازمانها به وجود می‌آورد که چگونگی برخورد با تغییر، ارتباط مستقیمی با چگونگی تصمیم‌گیری دارد. حال که شرایط این اندازه متغیر است چگونه مدیران تصمیمهای مناسب اتخاذ کنند؟ از آنجایی که عنصر اصلی تصمیم‌گیری، اطلاعات است بنابراین، با ایجاد یک سیستم که بتواند اطلاعات را در اختیار مدیران قرار دهد، می‌توان گام مهمی در بهبود تصمیم‌گیری مدیران برداشت. اطلاعاتی که در اختیار مدیران قرار می‌گیرند با سه مشکل اساسی روبرو هستند: اطلاعات ناقص و ناکافی؛ به موقع نبودن اطلاعات ارائه شده؛ اطلاعات بیش از اندازه. برای حل مورد اول باید سیستم اطلاعاتی (INFORMATION SYSTEM=IS) طوری طراحی شود تا بتواند فاکتورهای بیشتری از درون و بیرون سازمان در نظر بگیرد. درباره مورد دوم که عنصر مورد تاکید در واقع سرعت ارائه اطلاعات لازم برای مدیران است که در شرایط امروز اهمیت فوق العاده پیدا کرده است. چرا که لحظه‌ای تأخیر در اتخاذ یک تصمیم مناسب ممکن است فرصتی بزرگ را از دست بدهد و برای این مورد باید سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری طوری طراحی شود تا بتواند اطلاعات مورد نیاز را در زمان مناسب در اختیار مدیران قرار دهد. چه بسا که در بسیاری از سازمانها زمانی اطلاعات لازم در اختیار مدیران قرار می‌گیرد که دیگر فرصت از دست رفته است. اما مورد سوم متوجه اطلاعات بیش از اندازه است زیرا به همان اندازه که کمبود اطلاعات مشکل‌آفرین است اطلاعات بیش از اندازه هم باعث سردرگمی مدیران می‌شود و باعث می‌شود که مدیران نتوانند در زمان مناسب، تصمیم مناسب اتخاذ کنند. با توجه به مسائل یادشده می‌توان گفت برای اینکه مدیران بتوانند تصمیم مناسب و ناقص، نبود یک سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS) و سیستم‌های گزارش‌دهی مدیریت (MRS) که از قابلیت انعطاف پایینی برخوردارند، باعث می‌شوند که در استفاده از تکنولوژی اطلاعات بسیار ناکارآمد عمل کنیم. برای حل این مشکلات راه‌حلهای زیر پیشنهاد می‌گردد: طراحی سیستم اطلاعات لازم (IS) مناسب که قابل انعطاف باشد و بتواند فاکتورهای داخلی و خارجی سازمان و به طور قابل توجه در نظر بگیرد و فاکتورهای سیستم‌های هوشمند را در حد امکان در خود داشته باشد تا بتواند با توجه به تغییرات محیط به روز عمل کند؛ طراحی سیستم اطلاعات که قابلیت ارائه اطلاعات در تمام بخشهای سازمان به صورت کلی و جزئی، داشته باشد؛ طراحی سیستم‌های گزارش‌دهی که این سیستم‌ها بتوانند گزارشها متنوعی به مدیران بدهند که این نکته از اهمیت فراوانی برخوردار است و فراهم کردن چنین سیستمی دست مدیران را در گرفتن گزارشات کلی و جزئی باز نگه می‌دارد؛ استفاده از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و در شرایط پیچیده تر می‌توان از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی (GDSS) هم استفاده کرد. مسائل بیان شده به عنوان راه‌حلهای کلی ارائه شدند که با توجه به اندازه سازمان، مأموریت سازمان، اهداف استراتژیک سازمان و با در نظر گرفتن متغیرهای استاتیک و دینامیک حاکم بر سازمان، سیستم‌های بیان شده را به صورت خاص نیز پیاده‌سازی کرد. آنچه مطرح گردید لازمه مدیریت در قرن ۲۱ است و یقیناً راهگشای خوبی برای مدیران در عرصه جهانی خواهد بود. منابع

۱ - DECISION SUPPORT SYSTEMS AND INTELLIGENT SYSTEMS, EFRAIM TURBAN AND JAY E. ARONSON, ۶TH EDITION COPYRIGHT ۲۰۰۱, PRENTICE HALL, UPPER SADDLE RIVER, NJ.۲ - LEWIN, R.(۱۹۹۹): COMPLEXITY: LIFE AT THE EDGE OF CHAOS. CHICAGO: THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, ۲ND EDITION.۳ - MORRISON, F. (۱۹۹۱): THE ART OF MODELING DYNAMIC SYSTEMS. NEW YORK: WILEY.۴ - STRUCTURE OF MANAGMENT



## برنامه ریزی و تصمیم گیری در مدیریت بحران

شهرداری مشهد

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سوی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در

رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به خوبی نشانگر درجه آسیب پذیری جوامع پیشرفته است. مقایسه فوق قبل از اینکه مقایسه دو نوع جامعه باشد، نشانگر گسترش دامنه هر نوع بحران در جوامع پیچیده است. مرور کوتاهی بر چند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می دهد: O صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. از جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛ O با وجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می خورد؛ O آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین کننده دارد؛ O تصمیم گیریهای عجولانه بر اساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چند برابر افزایش می دهد؛ O ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین کننده ای در کنترل بحران دارد. وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. باید در تمام برنامه ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش بینی نشده در نظر گرفت. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند. غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. تصمیم گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. اتخاذ تصمیمهای درست به هنگام بروز بحران به دسته بندی و ابعیتها بستگی دارد. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی درآمده، نیست. هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه ریزی به منظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است. دولتها و شرکتهای به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی آورده اند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها شده است نکات فوق انگیزه مثبتی برای تجربه اندوزی از بحرانهای گذشته ایجاد می کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می شود نتایج حاصل از بررسی بحرانهای گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد. نخست اینکه نوشته های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیلهای تطبیقی لازم پایه پای شرح رخداد ارائه نشده است. نکته دوم متاثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی نظیر می داند و سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار ابهام برانگیز است. اکثر تحلیلگران موقعیتهای حاد و اضطراری را بازگو کرده اند در صورتی که بحران دارای ویژگیهایی است که صفات مشخصه آنرا تعیین می کند، در نتیجه وجود شرایط کمی و کیفی خاصی، امکان توجیه رویداد در الگوی بحران را فراهم می سازد بنابراین نه تنها بررسی بحرانهای گذشته، بلکه فعالیتهای سیستماتیک دیگری نیز به منظور دستیابی به عوامل و عناصر مشترک در بروز بحرانها و یافتن الگوهایی برای پیش بینی و پیشگیری آثار ناشی از آنها ضروریست. بحران چیست قبل از پرداختن به ویژگیهای موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنشها و واکنشهای سیستماتیک انجام می شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه

عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافلگیری نمی‌توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می‌توانیم بحران را براساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزای تشکیل‌دهنده سیستم در چارچوب معین براساس ضوابط و معیارهای سنجدیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش با هم برقرار می‌کنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل‌دهنده آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می‌خورد. تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را بر هم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می‌آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدیدکننده و یا عناصر کاهش‌دهنده بحران و تکنیک‌های موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تاثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی‌گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد. جو حاکم در شرایط بحرانی بررسی بحرانهای گذشته نشان می‌دهد، افراد در اینگونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، معمولاً سخن و عملکرد مسئولان خلاف جهت منافع خود و سازمان آنهاست، دستپاچگی و عکس‌العملهای غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود، جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض و بازتابهای منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود. تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می‌گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است. تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. در حقیقت دوباره به دست گرفتن اوضاع یا شکست در همان ساعات اول مشخص می‌شود. برای نمونه، در بحبوحه بحرانی که سال ۱۹۸۶ هنگام انفجار شاتل فضایی «چلنجر» برای ناسا پیش آمد، واکنش اولیه ناسا به خوبی نشان داد زمانی که افراد ناگهان با بحران مواجه می‌شوند چه اشتباهاتی ممکن است از آنها سربرزند. ناباوری مسئولان ناسا که ناشی از عدم پیش‌بینی این سانحه بسیار محتمل بود، مانع از آن شد که مقامات ناسا واکنش بهینه‌ای از خود نشان دهند و در پی آن سوء مدیریت در توضیح دلایل وقوع سانحه و مقصر دانستن افراد و بخشهای مختلف، اعتبار این سازمان را نزد مردم به شدت تحت تاثیر قرار داد. تصمیم‌گیری باید توجه کرد تصمیم‌گیریهای مهم و عمده همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. تصمیماتی که نه تنها در ابعاد وسیعی تاثیر می‌گذارد و در حقیقت آینده و گستره بحران را می‌سازد، بلکه همه در مورد آن قضاوت می‌کنند. بنابراین، طبیعی است، در مواجهه با بحران اتخاذ تصمیمهای صحیح منوط به دست‌بندی حقایق و واقعیتها باشد. حیاتی‌ترین اقدام در آغاز این است که باید به سرعت فهمید چه چیزی رخ داده است و چه اقدامی در مقابل آن باید انجام داد و پس از آن شرایط چگونه خواهد بود. بیش از ۹۰٪ تصمیمات حساس در ساعات اولیه بحران صورت می‌گیرد و عوامل بسیار متعددی باید در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود. دقیقاً بغرنجی مسئله در اینجا نهفته است، زیرا بخش عظیمی از این ملاحظات ضروری و همزمان را می‌توان در پیش‌بینی‌ها و برنامه مدیریت بحران قبل از وقوع بحران انجام داد. باید توجه داشت بحران به طور اجتناب‌ناپذیر در سه بعد تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد: ۱- هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم‌گیرنده را تهدید می‌کند؛ ۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌سازد؛ ۳- عناصر و عوامل، تصمیم‌گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می‌کند سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم‌گیری نقش عمده دارند، عبارتند از: «تهدید»، «زمان» و «غافلگیری». بحرانهای مختلف برحسب اینکه میزان هریک از عوامل سه گانه فوق در آنها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند. که شدت

تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگیهای بحرانهای حاد هستند. براساس ترکیبی که از این سه عامل به دست می آید مکعب بحران ساخته می شود. در این مکعب درجه آگاهی در دو حد «غافلگیری» و «پیش بینی شده» قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم گیرنده از بروز بحران است. بنابراین تصمیمات به تناسب «شدت تهدید» «تداوم زمانی» و «درجه آگاهی» متفاوت هستند بحرانها معمولاً خبر نمی کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیتهای احتمالی بحرانی گردند. به این ترتیب شانس موفقیت در مهار کردن یا بهره برداری از وضعیت پیش آمده بیشتر می گردد. کوشش برای دستیابی به قواعد عملی و آزمون فرضیه‌هایی از این نوع می تواند به آمادگی بیشتر بینجامد: سوال: در چنین شرایطی منابع قابل دسترسی کدامند؟ با چه سرعت و به چه میزانی می توان از آنها استفاده کرد؟ فرضیه: وجود منابع و توانمندیهای مادی و معنوی، کیفیت و تاثیر پاسخ به بحران را افزایش می دهد. قاعده: در آغاز بحران، توانمندیها و محدودیتهای خود را فوراً ارزیابی کنید، کمکهایی که می توان از سازمانها و منابع مشابه به دست آورد را مشخص کنید. سوال: احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم گیرندگان را به خود معطوف کند. آیا بحران باعث رکود و یا حادت رخداد دوم نخواهد شد؟ فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد بود. قاعده: در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد. چنین سئوالاتی را می توان در مورد میزان صحت اطلاعات کسب شده، کانالهای مخابراتی، امکانات متنوع قابل جانشین و غیره طرح کرد و فرضیه را به قاعده تبدیل و پس از آن طرح کامل و جامعی برای مقابله با بحران به وجود آورد هر چند تصمیم گیریهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه و اساسی مدیریت بحران است، لیکن کیفیت تصمیم اهمیتی بسیار تعیین کننده دارد. شکی نیست مسئولان خوب با واقع بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می پردازند. آنها مانند ناخدای ماهر با اتکا به تخصص و تجربه با مشاهده ابرهای تیره در افق و پایین آمدن فشار جو و تغییرات مستمر یا دفعی در سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق العاده طوفانی آماده می کنند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکمرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی نظم درآمده و آرامش را برهم زده نیست. نداشتن تجربه و تخصص باعث می گردد که تصمیمات براساس قضاوتها و برداشتهای ناصحیح و بی پایه گرفته شود. تصمیم را می توان بازده یک سیستم تلقی کرد که معرف ارزشهای آن سیستم است. تصمیم متضمن انتخاب است و اتخاذ آن در شرایطی میسر است که راهکارهای چندگانه‌ای وجود داشته باشد. تجسم و پیش بینی بحران بعضی از موسسات خدماتی معتبر برنامه‌های دقیق و موشکافانه‌ای در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده‌اند که می تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجرا در آید. چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شوند که نحوه عملکرد سازمان رضایت بخش است. هرچه پیش بینی جامع تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت آمیز آنها وجود خواهد داشت. با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه‌ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این تشابهات کلیدی، جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است. هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه فارغ شد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ می دهد و اخبار آن به اطلاع جامعه می رسد، می تواند سرنخهای جدیدی برای تکمیل برنامه ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی به دست دهد. زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است، در حقیقت در نیمه راه برنامه ریزی برای مواقع اضطراری است. مسلماً مدیران خلاق و مبتکر می توانند شرایط بالقوه بحرانها را تصور و جزئیات پیچیده آنرا ترسیم کنند. سرعت و شتاب تغییرات سبب می شود ابعاد و گستره بحرانهای موجود حتی در زمینه‌های مشابه تفاوتی چشمگیری داشته باشند. اما همین تغییرات شگرف و رشد و توسعه چشمگیر صنایع مختلف

امکانات جدیدی را برای تصویر آینده و پیش‌بینی شرایطی که در هیچ آزمایشگاهی قابل بازسازی نیست فراهم ساخته است. در بیست سال گذشته چندین بحران فجیع در زمینه حمل و نقل دریایی و هوایی، شرکت‌های شیمیایی و پتروشیمی، تاسیسات اتمی و بازتاب‌های بلایای طبیعی بر نیروگاه‌ها داشته‌ایم. که مهمترین آنها کارخانه بوپال هند، نیروگاه چرنوبیل، کشتی نفت کش اکسون والدز در سال ۱۹۸۹، برخورد دو هواپیمای پان امریکن و ک.ال.ام در اسپانیا، هواپیمارمایی کراچی در سال ۱۹۸۶، گردباد گلوریا در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک... بوده است. در سالهای اخیر کمپانی‌های معظم فیلم‌سازی دست به تهیه فیلم‌های علمی - تخیلی خارق‌العاده‌ای زده‌اند که به جرئت می‌توان گفت آمیزه‌ای از هنر و علم برای تجسم تصویری عمیق با رعایت تمام ریزه کاریها از زوایای مختلف یک رخداد هولناک بوده است. از آن نمونه می‌توان فیلمی که به صورت سریال از وقوع زلزله خیالی در نیویورک با صرف هزینه‌ای معادل ۴ میلیارد دلار ساخته شده است، نام برد صحنه‌های آن دقیقاً بازتاب بحرانی سراسری برای کلیه صنایع خدماتی و شهری است که به شکل تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط هستند. شاید موشکافی انجام شده در بازسازی چنین صحنه‌هایی به همان اندازه که برای ایجاد هیجان و کشش متناسب است، می‌تواند سرنخی به دست مدیران بحران و استراتژیست‌هایی بدهد که قاعدتاً به چنین قوه تخیلی نیاز دارند. مجموعه‌هایی از این نوع می‌تواند در تصور جزئیات شرایط بحرانی برای مدیران بحران صنایع کلیدی چون برق مفید باشد زیرا تهیه چنین فیلم‌هایی که شاید در مجموع تعدادی نه بیش از انگشتان دست را تشکیل می‌دهند، بایاری آرشيوها، محققان و حتی متخصصینی انجام شده که جمع‌آوری این تیم از عهده هر سازمان یا موسسه‌ای بر نمی‌آید نکته اینجاست که شرایط عمومی بحران از جمله نیاز به تصمیم‌گیری سریع (عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی خواهد داشت)، راه‌های محدود، عواقب وخیم برای تصمیمات غلط و درگیر بودن گروه‌هایی با اهداف متضاد در مسئله از یک طرف و در خطر بودن اهداف گروه‌های متنوع افراد از سوی دیگر نمی‌تواند به طور ملموس نشان دهد چه اقداماتی ضروریست. هیجان، خطر و تاثیر رویدادهای اضطراری به اقدامات ویژه‌ای نیاز دارد. باید شوک‌های غیرمنتظره و رویدادهای برنامه‌ریزی نشده را هم مد نظر گرفت. به بیان دیگر آنچه می‌تواند لحظات بسیار حساس و تعیین کننده بحران را مدیریت کند این است که گروه‌های مختلف بدانند از آنها چه انتظاری می‌رود؟ چه باید انجام دهند و از چه کاری باید پرهیز کنند، این امر آنها را قادر می‌سازد که با خونسردی کامل عمل کنند و در کار خود موفق شوند. در نتیجه آنچه انجام می‌شود اولاً هم جهت خواهد بود یعنی یکدیگر را خنثی نمی‌کند، ثانیاً در سمت کنترل بحران پیش خواهد رفت. به بیان دیگر با مدیریت بحران می‌توان با قدرت جلو گسترش و ایجاد ابعاد تازه را گرفت. در حالی که با عملکرد نامناسب، بحران به سرعت گسترش یافته و وضعیت از آنچه هست بدتر می‌شود. مدیریت بحران اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به عهده داشت، اکنون کل سازمان آن را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولتها، نهادهای مالی شرکت‌های خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردد. بزرگترین اشتباه می‌تواند تصور مصون بودن سازمان از بحران توسط مدیران آن باشد. شرکتها به دلیل انتخاب استراتژی‌ها و سیاستهای مختلف و عواقب آن، در مقابل اقشار مختلف مردم جوابگو و مسئول هستند. شرکت‌هایی که توجه خود را به برنامه‌ریزیهای علمی و مدیریت سازماندهی شده معطوف کرده‌اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به طرز تاسف باری شکست بخورند. هر تصمیمی در جاده اشتباه با توجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می‌شود. جملات زیر بیانگر قراردادن در جاده اشتباه است: «حال که تا اینجا پیش رفته‌ایم مسلماً دیگر نمی‌توانیم برگردیم.» «تابه حال پول زیادی صرف این پروژه کرده‌ایم، اگر آن را متوقف کنیم، تمام زحماتمان به هدر خواهد رفت. راهکارهای شرایط بحرانی به صورت روشن و مشخص وجود ندارند. اگر هم باشد همگان به طور یکسان با کیفیت و محاسن و مضار آنها هم نظر نیستند. هنگامی که صحبت از انتخاب می‌شود. مسئله جنبه ارزش و قضاوت پیدا می‌کند. بنابه طبیعت و عوامل روحی عاملان تصمیم‌گیری نتایج آن متفاوت است. در اینجا ممکن است تضاد منافع گروه‌های

درگیر در تصمیم تاثیر بگذارد. تصمیم که عملی ناشی از اراده انسانهاست باید اهداف و مقاصد را نیز در نظر بگیرد. به طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ داده شود: «باتوجه به هدفی که تصمیم گیرنده دنبال می کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا احتمال خطر وجود دارد؟» و «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار است وجود دارد؟» معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می کنند. از جمله نمونه‌های بسیار درخشان تصمیم گیریهای صحیح و کنترل بحران با دیدگاه استراتژیک، می توان از تجربه تلخ و آموزنده شرکت جانسون اند جانسون در بحران مسمومیت با قرصهای تایلنول نام برد. بحرانی که تجارب آموزنده‌ای برای تاریخ مدیریت در زمینه بررسی بحران از دیدگاه استراتژیک و استفاده بسیار موثر از مدیریت ارتباطات برجای گذاشت. داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می دهد به همراه گروههای راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می دهد فراهم می کند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتابهای بحران به عنوان عوامل خارجی عبارت از خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی هستند. واکنشهای احساسی بحران به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشتزدگی، کوله نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه دار شدن احساسات است. که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران، با درجات متفاوت عمل می کنند. کنترل برنامه ریزی شده بحران داشتن برنامه‌ای سنجیده توانی ایجاد خواهد کرد تا مسئولان با روشی صحیح به سرعت دست به کار شوند. زیرا کلیه موارد عمومی، سازماندهی، تقسیم کارها، تخصیص منابع و تعیین مسئولیتها و اختیارات انجام شده و کانالهای ارتباطی نیز تعیین شده است. بنابراین کلیه موارد فوق می تواند از مکانیسمهای کنترل بحران حذف شود و به سرعت برنامه تغییرات متناسب با شرایط خاص آغاز گردد. به همین دلیل پیش بینی، بررسی و ارزیابی بحران و خطرات آن قبل از وقوع از ضروریات مدیریت بحران است، برای تدوین چنین برنامه‌هایی می توان: O از آراء عمومی، نظر مشترکان، نظر کارکنان برای تجزیه و تحلیل بحرانها کمک گرفت؛ O در سمینارهای داخلی، ارتباطات دوره بحران را مشخص و آمادگی در سطوح مختلف ایجاد کرد؛ O برای ایجاد تیم‌های خیره، متخصص و هم روحیه تحقیقاتی انجام داد؛ O یک لیست از مدت زمان و منابع ضروری جهت آمادگی برای بحران، تهیه کرد؛ O با در نظر گرفتن مسائل مربوط به آموزش و ارتباط، شناخت درازمدتی از بحران به دست آورد؛ O یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیتهای بحرانی در مدیریت بهینه سازمان گنجانید توجه به نکات زیر می تواند برخی از سوء تفاهمات را از بین ببرد. هر ریالی که به طور صحیح قبل از بحران خرج می شود، باعث صرفه جویی هزاران ریال در پایان بحران خواهد شد. ضمناً آمار و ارقام مربوط به هزینه‌های احتمالی تنها در صورت برنامه ریزی قابل محاسبه هستند. نقطه شروع برنامه‌های اضطراری، ایجاد نگرشی وسیع در مورد مشکلات بالقوه‌ای است که ممکن است در تمامی سازمانها به وجود آید. باید به کارمندان سطوح پایین در مورد شناسایی بازتابهای بحران آموزش داد تا وقایعی که ممکن است از دید مدیریت کل سازمان پنهان بماند را گوشزد کنند. برنامه عملیات اضطراری شامل فعالیتهایی برای پشتیبانی از اصول عملیاتی و اهداف سازمان است. می توان سیستم پژوهش برنامه ریزی را در روند استاندارد عملیاتی که سازمان برای نیل به اهداف خود دنبال می کند قرار دهیم. به عنوان مثال قرارداد یک پرسشنامه برای تعیین اثرات یک سانحه، لیستی از نقاط آسیب پذیر شرکت را مشخص می کند. چنین تحقیق سیستماتیکی مشخص می کند در تخمین دینامیک یک مسئله خاص، سازمان چه چیزهایی را می داند و چه چیزهایی را نمی داند. در این فرآیند سازمان به دو دسته اطلاعات نیاز دارد. الف: سوالاتی برای تجزیه و تحلیل امور: مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟ بحران چه خطراتی را به وجود خواهد آورد؟

ب: سوالات استراتژیک: نقاط قوت شما در این مورد کدامند؟ آیا امکانی برای به حداقل رساندن اثرات این وضعیت به نظر تان می آید؟ برای تعیین منابع مدیریتی و اجرایی تیم، باید گروههای مختلفی که بر تصمیمات شرکت تاثیر می گذارند را مشخص



سازیم. سپس به مشخص کردن مسئولیتها تیم بحران و ترسیم استراتژیها و عناصر برنامه که جمعاً واکنش نسبت به بحران را شکل می‌دهد، پردازیم با پیشرفت مراحل پژوهشی و تخصیص نیروهای محدود اولیه، به موازات جمع‌آوری اطلاعات لازم برای طرح اولیه و مشخص شدن نسبی مسائلی که با آن روبرو هستیم، باید متخصصان را در برنامه‌ریزی دخالت دهیم. این افراد که در بخشهای مختلف سازمان مشغولند، ضمن مشارکت در تدارک اطلاعات تازه و شناسایی عملیاتی که باید تعیین شود، می‌توانند نقش عملی خود را در بحران تعیین و مسئولیت آنرا به‌عهده بگیرند. در آن صورت هنگام بروز یک بحران واقعی با نقش خود آشنا تر خواهند بود. نکته اساسی مشارکت افراد بستگی به تعیین دقیق مسئولیتها و تفویض اختیارات متناسب با آنهاست. تفویض اختیارات و مسئولیتها به افراد به این دلیل است که زمان بحران نقشها عوض شده و مسئولیتهای جدیدی به‌وجود می‌آیند که تا آن هنگام هرگز مطرح نبوده‌اند. تنها زمانی می‌توان از عهده تصمیم‌گیری سریع برای اداره بحران برآمد که زنجیره‌ای مشخص و متناسب از اختیارات و مسئولیتها وضع شده باشد. تداخل مسئولیتها و جدل در مورد بایدها و نبایدها و تردیدها مشکلات جدید و غیرمنتظره‌ای را به‌وجود می‌آورد. توجه به ریزه کاریها و بیان واضح و روشن مسائل یکی از اصول راهنمای برنامه‌ریزی هرگونه طرح احتیاطی است. لیست کارهایی که باید انجام شود و افرادی که باید ملاقات شوند، در شرایط بحرانی بسیار ارزشمند است، زیرا در بحبوحه یک وضعیت بحرانی، با فراهم بودن یک جدول آماده از وظایف و مسئولیتها همراه با نکات لازم (آدرسها، اسامی، ابزار و چگونگی اجرا) می‌توان مطمئن بود که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شده است، اقدامات لازم انجام خواهد گرفت. این برنامه را می‌توان به صورت تمرین چندین بار اجرا کرد و ایرادات آنرا برطرف ساخت.

[http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article\\_id=۲۲۰](http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۲۰)

### تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت عمیق

لویی کارول برگرفته از کتاب "آلیس در سرزمین عجایب" نوشته لویی کارول: آشنائی و تسلط بر "علم و هنر تصمیم‌گیری" از جمله پیش‌نیازهای بسیار مهم مطالعات و تحقیقات آینده پژوهی مفید و اثر بخش است. بی تردید هدف نهائی از انجام چنین پروژه‌های رسیدن به درکی عمیق تر و بهتر برای تطبیق اقدام‌ها با یکدیگر و حتی تطبیق اقدام‌ها با "عدم اقدام" است. اقدام‌هایی که نهایتاً در قالب برنامه‌ها و طرح‌های مشخص و منسجم تدوین و پیاده می‌شوند اصولاً باید بر پایه یک روش نظام مند، علمی و معتبر شناسائی، ارزیابی و انتخاب شوند. اگرچه گاهی اوقات در کنار اصطلاحات و مفاهیمی مانند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی قید‌هایی مانند "تحت شرایط عدم قطعیت" اضافه می‌شوند اما باید اذعان کرد که تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در محیط‌های سرشار از آرامش، سکون، و قطعیت کامل، اگر نگوئیم کاملاً بی‌معنی، غیر واقع بینانه است. از سوی دیگر اکثر مسائل و چالش‌هایی که فراروی تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان قرار می‌گیرد ماهیتی چند هدفی دارند که این خود بر دشواری‌های تحلیلی می‌افزاید. در واقع بسیاری از ساده‌سازی‌های گذشته، مثلاً به این صورت که در یک تصمیم مشخص فقط هزینه یا فقط سود مهم است که باید کمینه یا بیشینه شود، امروزه قابل قبول نبوده و ضروری است که برای مواجهه هر چه بیشتر با شرایط واقعی از روش‌ها و رویکردهای توسعه یافته تر بهره برد. این روش‌ها نگاهی جامع تر به موضوعاتی مانند تعدد آینده‌ها، تعدد اهداف، تغییر طرز تلقی نسبت به ریسک، و از همه مهم تر موازنه‌های اجتناب ناپذیر دارند. اکثر مدیران، فرماندهان، مهندسان، و برنامه‌ریزان با چارچوب کلی تصمیم‌گیری به خوبی آشنا هستند. همانطور که در شکل زیر ملاحظه می‌شود نخست مجموعه‌ای متناهی از سیاست‌ها، راهکارها، یا گزینه‌های تهیه می‌شود (ستون L ها). البته چنین رویکردی یعنی شناسائی گزینه‌ها پیش از تبیین ارزش‌ها در "تفکر ارزشی" کاملاً نقد شده و کاستی‌های آن از لحاظ سرکوب خلاقیت و عدم شناسائی فرصت‌های تصمیم‌برجسته می‌شوند. از طرف دیگر تلاش می‌شود که از طریق کاربرد روش‌ها و تکنیک‌های مختلف آینده پژوهی یک مجموعه متناهی از "وضعیت‌های آینده" به دست آید



(سطر X ها). سپس مقادیر درایه های این ماتریس بر اساس یک "نظام ارزشی" تعیین می شوند. یعنی مشخص می شود که اگر یک سیاست، راهکار، یا گزینه خاص انتخاب شود و یک آینده خاص اتفاق بیفتد درجه مطلوبیت یا ارزش از صد درصد چقدر خواهد بود. اگر فقط بحث پول مطرح باشد میزان خالص سود یا ضرر در نظر اکثریت میزان مطلوبیت یا ارزش را به خوبی نشان می دهد. اما از آنجا که فرد به جای "یک آینده محتمل" با طیفی از "آینده های باور کردنی" مواجه می شود "عدم قطعیت" بر مساله سایه می اندازد. اگر بتوان برای تک تک آینده ها یک احتمال منطقی و معقول برآورد کرد آنگاه انتخاب از بین مجموعه سیاست ها یا راهکارها سر راست می شود. در هر سطر مطلوبیت یا ارزش هر وضعیت آینده در احتمالش ضرب شده و مجموع حساب می شود. آنچه که به دست می آید مطلوبیت یا ارزش مورد انتظار هر سیاست یا راهکار است. تصمیم گیرنده کافی است که در بین آنها بیشترین را انتخاب کرده و از انتخاب منطقی خود راضی بوده و از آن دفاع کند. به طور کلی، ارکان اساسی و متغیرهای کلیدی تعریف کننده یک فضای تصمیم عبارتند از: \*مجموعه ای از سیاست ها، راهکارها، اقدام ها یا گزینه ها که تصمیم گیر و برنامه ریز باید از بین آنها انتخاب کند. \*مجموعه ای از وضعیت های آینده که رخداد آنها باور کردنی است. \*ترکیب های مختلف تک تک وضعیت های آینده با تک تک سیاست ها. این ترکیب ها معرف و مولد سناریو های بدیل هستند. \*توزیع احتمال بر روی وضعیت های آینده باور کردنی که بر اساس تحلیل اطلاعات و نظرخواهی از خبرگان تعیین می شود. \*اهداف، معیارها، طرز تلقی درباره ریسک، ترجیحات پایه، و موازنه های ارزشی که اساس نظام ارزشی را تشکیل می دهند. این نظام ارزشی چند معیاره یا چند هدفی میزان مطلوبیت یا ارزش پیامدهای اجرای هر سیاست را در هر وضعیت آینده تعیین می کند. \*یک معیار هنجاری برای تطبیق و ارزیابی سیاست ها و راهکارها و نهایتاً انتخاب از بین آنها در هر تصمیم گیری هوشمندانه ای باید با تمرکز بر ارکان فوق مبنائی منطقی و عقلانی برای تصمیم سازی و تصمیم گیری و نهایتاً تدوین و اجرای اقدام ها و برنامه ها فراهم شود. روشن است که هیچ تضمینی برای دسترسی به اطلاعات کامل درباره این متغیرهای کلیدی در تصمیم های مهمی که فراروی برنامه ریزان قرار می گیرد وجود ندارد و بنابراین شناخت و آگاهی کامل و کافی از این متغیرهای کلیدی در دنیای واقعی بسیار دشوار است. به هر حال باید به کمک روش ها و ابزارهای موجود به درکی عمیق و جامع از تک تک این متغیرهای دست یافت. هر چقدر اطلاعات درباره فضای تصمیم کمتر باشد عدم قطعیت ها نیز بیشتر و عمیق تر می شود. مثلاً اگر عملاً هیچ برآوردی درباره توزیع احتمال بر روی وضعیت های آینده میسر نباشد تصمیم گیری در شرایط "عدم قطعیت عمیق" (Deep Uncertainty) مطرح می شود. مانند شکل زیر که سطر دوم، یعنی توزیع احتمال وضعیت های آینده، از آن حذف شده است. به طور کلی "عدم قطعیت عمیق" زمانی وجود دارد که تحلیل گران موارد زیر را نمی دانند یا نمی توانند درباره آنها به توافق برسند: ۱- مدل های مناسب برای نشان دادن چگونگی تولید مجموعه وضعیت های آینده، مجموعه سیاست ها، و روابط بین آنها ۲- توزیع های احتمال ۳- نظام ارزشی همانطور که ملاحظه می شود در جدول بالا فرض شده است که هنوز درجه های مطلوبیت یا ارزش، مجموعه وضعیت های آینده، و همچنین مجموعه سیاست ها و پیامدهای ترکیب اینها کاملاً روشن و متناهی هستند. اما به خاطر نداشتن توزیع احتمالات، محاسبه مطلوبیت یا ارزش مورد انتظار بهینه میسر نیست. تصمیم گیرنده به ناچار باید در جست و جوی معیاری جدید باشد که نهایتاً بتواند از انتخاب خود دفاع کند. بعضی از این معیارها عبارتند از: Max-Best: یعنی فرد در هر سطر بیشترین  $f$  را پیدا کند. وقتی به ازای هر سیاست یا راهکار بیشترین  $f$  مشخص شد نهایتاً موردی انتخاب می شود که در بین بیشترین ها بیشترین باشد. این در واقع معیاری است که افراد ریسک پذیر به آن گرایش زیادی دارند. Satisficing: یعنی فرد یک سطح تراز تعریف کند. این سطح به عنوان کف مطلوبیت شناخته می شود. سپس در هر سطر تعداد مواردی که مساوی یا بیشتر از این کف مطلوبیت هستند شمارش می شوند. وقتی به ازای هر سیاست یا راهکار این تعداد مشخص شد نهایتاً سطری انتخاب می شود که بیشترین تعداد را داشته باشد. این معیاری است که اکثر انسان های موفق و البته محافظه کار هنگام مواجهه با عدم قطعیت عمیق از آن استفاده می کنند و در واقع

نشان دهنده ترکیب "رضایت و کفایت" است. **Absolute Regret**: یعنی فرد پیش خود فکر کند که بعداً در آینده چقدر افسوس می خورد. مثلاً شاید در ستون  $X_1$  بیشترین مطلوبیت یا ارزش ممکن با سیاست یا راهکار  $L_j$  متناظر باشد. اما اگر فرد  $L_i$  را انتخاب کرده باشد و وضعیت آینده  $X_1$  اتفاق بیفتد افسوس می خورد که ای کاش  $L_j$  را انتخاب می کرد. در نتیجه در هر ستون تفاوت بین مطلوبیت یا ارزش سیاست یا راهکار منتخب با بیشترین حالت ممکن ستون، تاسف مطلق را نشان می دهد. برای تشکیل ماتریس تاسف های مطلق کافی است که در هر ستون بیشترین مورد مشخص شود و به آن صفر نسبت داده شود و سپس در درایه های بالا- و پائین آن تفاوت ها یادداشت شود. آنگاه می توان به ازای هر سیاست یا راهکار مشخص یعنی در هر سطر) بیشترین تاسف مطلق را بر روی مجموعه وضعیت های آینده پیدا کرد. نهایتاً موردی انتخاب می شود که در بین بیشترین تاسف های مطلق، تاسف کمتری از بقیه داشته باشد. **Relative Regret**: منطبق حکم می کند وقتی شما در معامله ای که حداکثر سود آن ۲۰ میلیون تومان است صد هزار تومان ضرر می کنید کمتر افسوس می خورید تا زمانی که در معامله ای که حداکثر سود آن دویست هزار تومان است همان مقدار صد هزار تومان ضرر می کنید. روشن است که در هر دو حالت تاسف مطلق یکسان است اما مهم این است که بدانیم این تاسف نسبت به چه مقدار پایه ای محاسبه شده است. بنابراین باید پس از محاسبه تفاوت ها، آنها بر بیشترین مقدار ممکن تقسیم شوند تا نشانگر این واقعیت ساده باشند که تاسف نسبی قوی تر از تاسف مطلق است. وقتی به ازای هر سیاست یا راهکار مشخص بیشترین تاسف نسبی به دست آمد مشابه حالت قبلی موردی انتخاب می شود که در بین بیشترین تاسف های نسبی، تاسف نسبی کمتری از بقیه داشته باشد. **Satisficing Relative Regret**: این معیار که در واقع ترکیبی است از معیار دوم با معیار قبلی تلاش می کند که فضای تصمیم فرد را به اصطلاح جارو کند و کانون توجه و بنابراین انتخاب را فقط معطوف به بیشترین تاسف های نسبی نکند. همانطور که در معیار **Satisficing** یک سطح تراز تعریف می شود در اینجا نیز برای تاسف نسبی یک سطح تراز تعریف می شود. این سطح در واقع یک سقف برای تاسف نسبی است. در هر سطر تعداد موارد تاسف های نسبی که مساوی یا کمتر از این سقف هستند شمارش می شوند. وقتی به ازای هر سیاست یا راهکار این تعداد مشخص شد نهایتاً موردی انتخاب می شود که بیشترین تعداد را داشته باشد. یا بر عکس، در هر سطر تعداد مواردی که مساوی یا بیشتر از این سقف هستند شمارش می شوند. وقتی به ازای هر سیاست یا راهکار این تعداد مشخص شد نهایتاً موردی انتخاب می شود که کمترین تعداد را داشته باشد. در بین معیارهای بالا، آخرین معیار یعنی **SRR** به پابرجائی تصمیم کمک بیشتری می کند و البته فرد را از پذیرش ریسک زیاد برای رسیدن به بهترین منافع ممکن باز می دارد. ولی در صورت کاربرد این معیار خاص می توان امیدوار بود که "صرف نظر از اینکه کدام یک از وضعیت های آینده رخ خواهند داد تاسف نسبی از حد مشخصی بیشتر نخواهد شد". اگر نتوان مجموعه وضعیت های آینده یا مجموعه سیاست ها را روشن ساخت و مرزهای آنها را تعیین کرد آنگاه پیدا کردن یک معیار مناسب برای تصمیم گیری دشوار تر و عدم قطعیت عمیق تر می شود. یکی از چالش های برنامه ریزی برای افق های درازمدت نیز ندانستن مجموعه وضعیت های آینده است. همچنین اگر فرد یا گروه تصمیم گیرنده مجموعه همه سیاست ها، راهکارها، یا گزینه ها را پیشاپیش نداند آنگاه نمی تواند تاسف های نسبی خود را تعیین کند. البته گذشت زمان و همچنین امکان مواجهه با سیاست یا راهکار جدید خوبی که قبلاً آن را نمی دانسته است از یک سو و امکان مواجهه با یک وضعیت آینده شگفتی ساز از سوی دیگر به هر حال این تاسف نسبی را تعیین خواهد کرد. منابع برای مطالعه بیشتر: - کینی، رالف "، تفکر ارزشی: راهی به سوی تصمیم گیری خلاق"، ترجمه وحید و حیدی مطلق، موسسه فرهنگی انتشاراتی کرانه علم و اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، تهران: ۱۳۸۱- لمپرت، رابرت جی. و همکاران "، برنامه ریزی پابرجا برای یک قرن: رویکردی نو در برنامه ریزی استراتژیک برای صد سال آینده، ترجمه وحید و حیدی مطلق، اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، تهران: ۱۳۸۵- هاموند، جان اس. و همکاران "، انتخاب های هوشمندانه: یک راهنمای کاربردی برای تصمیم گیری بهتر،" ترجمه سیاوش ملکی فر، اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)،

تهران: ۱۳۸۵- وحیدی مطلق، وحید و همکار"، تصمیم گیری ارزشی: یک نمونه کاربردی در مدیریت پروژه های بزرگ، " اندیشکده وحید، تهران، ۱۳۸۳- علیزاده، عزیز، و همکار"، برنامه ریزی برپایه سناریو: مفاهیم، مبانی، و کاربردها، "اندیشکده وحید، تهران: ۱۳۸۳- وحیدی مطلق، وحید"، یک فکر اساسی، "اندیشکده وحید، تهران: ۱۳۸۶

<http://www.knowclub.com/paper/?p=۳۳۶>

## دامهای پنهان در تصمیم گیری

مترجم: علیرضا یعسوبی

نوشته: جان.س.هاموند، هوارد.ری.فا و رالف.ل.کینی - یکی از مهمترین و دشوارترین کار هر مدیر تصمیم گیری است که گاهی اوقات تصمیم های بد می توانند صدمات غیرقابل جبرانی به بخش تجارت وارد آورند. اینکه چرا افراد نمی توانند خود را از تصمیم های گذشته رها کنند به این علت است که تمایل ندارند اشتباه خود را بپذیرند. مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن کنونی گاهی اوقات تصمیم های خوب می توانند نتایج بد داشته باشد. تاکید بیش از حد بر صحت نظرات خود می تواند باعث خطا در قضاوت و در نتیجه تصمیم گیری نامطلوب شود. در هر گام از فرآیند تصمیم گیری، ادراکهای نادرست، انحرافها و دامهای تفکر می توانند انتخابهایی را که انجام می دهیم، تحت تاثیر قرار دهند. مدیران می توانند نظمی را در فرآیند تصمیم گیری خود پدید آورند که بتواند خطاهای فکری را پیش از اینکه به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند. مهمترین کار هر مدیر تصمیم گیری است. این کار دشوارترین و خطرناکترین کار هر مدیر نیز هست. گاهی اوقات تصمیم های بد می توانند صدمات غیرقابل جبرانی به یک تجارت وارد آورند. پس تصمیم های بد از کجا می آیند؟ در بسیاری از موارد می توان آنها را در فرآیند تصمیم گیری ردیابی کرد- گزینه ها به روشنی تعریف نشده اند، اطلاعات صحیحی جمع آوری نشده است، هزینه ها و مزایا به درستی سنجیده نشده اند. اما گاهی اوقات ریشه اشتباه نه در فرآیند تصمیم گیری بلکه برعکس در فکر تصمیم گیرنده است. شیوه تفکر بشر می تواند به تصمیم گیریها آسیب برساند. پژوهشگران نیم قرن است که عملکرد مغز ما را در تصمیم گیری مطالعه می کنند. این پژوهشها چه آزمایشگاهی و چه میدانی آشکار کرده اند که ما از رویه های تکراری یکنواخت (ROUTINES) برای غلبه بر پیچیدگیهای ذاتی بیشتر تصمیم گیریها استفاده می کنیم. این رویه های تکراری یکنواخت با نام شیوه های ابتکاری (HEURISTIC) شناسایی می شوند و در بیشتر موقعیتهای خوب به ما خدمت می کنند. برای مثال، در تخمین مسافت، فکر ما مکرراً بر یک شیوه ابتکاری تکیه می کند. این شیوه، شفافیت را با فاصله متعادل می گرداند. هرچه یک شیء واضح تر به نظر برسد، ما می پنداریم که نزدیکتر است و هرچه کدرتر به نظر آید فرض می کنیم که باید دورتر باشد. این میانبر ساده ذهنی به ما کمک می کند تا جریان پیوسته تخمین مسافت لازم برای جهت یابی در دنیا را انجام دهیم. باین حال، مثل بیشتر شیوه های ابتکاری، این قاعده هم مصون از اشتباه نیست. در روزهایی که غبار آلوده تر از روزهای عادی باشند چشم ما به فکر ما کلک می زند. به شکلی که تصور می کنیم اجسام بسیار دورتر از واقع قرار دارند. از آنجا که انحرافهای حاصله مخاطرات اندکی دربر دارند می توانیم با ایمنی خاطر از آنها چشم پوشی کنیم. اگرچه، برای خلبانهای هواپیماها چنین انحرافی می تواند مصیبت بار باشد. به این علت است که خلبانها برای استفاده از سنجش ذهنی مسافت علاوه بر قدرت دید خودشان، آموزش می بینند. پژوهشگران مجموعه هایی کلی از این معایب را در شیوه تفکر ما به هنگام تصمیم گیری مشخص کرده اند. برخی از آنها مانند شیوه ابتکاری شفافیت در معرض سوء ادراکهای حسی هستند. برخی آنها حالت یک گرایش را به خود می گیرند. عده ای دیگر از آنها به سادگی به صورت بی نظمی های غیرمنطقی در تفکر ما ظاهر می شوند. آنچه تمام این دامها را خطرناکتر می کند ناپیدا بودن آنهاست. زیرا آنها به صورت سخت افزاری در فرآیند تفکر ما قرار گرفته اند و حتی هنگامی که دقیقاً داخل آنها گرفتار می شویم، از تشخیص دادن آنها ناتوان هستیم. برای مدیران که موفقیت

آنها به‌خصوص به بسیاری از تصمیم‌گیرهای روزمره یا تصمیم‌هایی که بر آنها توافق می‌کنند بستگی دارد، این دامهای روانشناختی خطرناک هستند. این دامها می‌توانند موارد بسیاری مانند توسعه محصولات جدید، تملک داراییها و خروج از بازار برای برنامه‌ریزیهای آینده را تحلیل ببرند. در هر حال، هیچکس نمی‌تواند فکرش را از این نقایص درونی برهاند اما ما می‌توانیم سرمشق خلبانها را دنبال کنیم و بیاموزیم که چگونه این دامها را بشناسیم و آنها را جبران کنیم. در این مقاله تعدادی از این دامها که از نظر روانشناختی به‌خوبی شناخته شده‌اند و خصوصاً بر تصمیمهای تجاری اثر منفی می‌گذارند را آزمون می‌کنیم. علاوه بر مرور علل و نمودهای این دامها، برخی شیوه‌های ویژه را ارایه می‌کنیم که مدیران می‌توانند به‌وسیله آنها از خود در برابر این دامها محافظت کنند. باید به‌خاطر داشته باشیم که همیشه آگاهی بهترین دفاع است. مدیرانی که سعی می‌کنند خود را با این دامها آشنا کنند و حالت‌های متنوعی را که این دامها به‌خود می‌گیرند، بشناسند، بهتر می‌توانند به‌درستی تصمیم‌هایی که می‌گیرند اطمینان داشته باشند و مطمئن باشند که توصیه‌های ارایه شده به‌وسیله زیردستان یا همکاران آنها قابل اعتماد هستند. دام لنگرشدن (THE ANCHORING TRAP) شما چگونه به این دو پرسش پاسخ می‌دهید؟ O آیا جمعیت ترکیه بیش از ۳۵ میلیون نفر است؟ O بهترین تخمین شما از جمعیت ترکیه چیست؟ اگر مثل بیشتر مردم باشید رقم ۳۵ میلیون که در پرسش نخست بیان شد (رقمی که به‌صورت دلخواه انتخاب گردیده است) پاسخ شما به پرسش دوم را تحت‌تاثیر قرار داده است. طی سالها ما بسیاری از چنین پرسشهایی را برای افراد بسیاری مطرح کرده‌ایم. در نیمی از موارد در پرسش نخست از رقم ۳۵ میلیون و در نیم دیگر از موارد از رقم ۱۰۰ میلیون استفاده کردیم. بدون هیچ اشتباهی، وقتی که از تخمین بزرگتر در نخستین پرسش استفاده شد، پاسخ به پرسش دوم چندین میلیون افزایش یافت. این آزمون ساده یک پدیده عام و اغلب مضر ذهنی را بیان می‌کند که با نام لنگرشدن یا قلاب شدن شناخته می‌شود. هنگام تمرکز بر یک تصمیم، فکر ما به اطلاعات اولیه‌ای که دریافت می‌کند وزن نامتناسبی می‌دهد. آثار ارزیابی‌های اولیه یا داده‌های نخستین، افکار و قضاوت‌های بعدی ما را به قلاب می‌اندازند. لنگرهای فکری شکلهای بسیاری به خود می‌گیرند. آنها می‌توانند به سادگی و بدون هیچ منظوری به‌شکل نکاتی که به‌وسیله یک همکار مطرح می‌گردد یا در گزارشهای آماری موجود در روزنامه‌های صبح، به کار می‌روند ظاهر شوند. آنها می‌توانند به‌صورت کلیشه موزیانه‌ای از رنگ پوست، لهجه یا لباس یک نفر باشند. در دنیای تجارت یکی از رایج‌ترین انواع لنگرها، وقایع گذشته یا روندها هستند. بازاریابی که می‌کوشد فروش محصول را برای سال آینده تخمین بزند، اغلب این کار را با توجه به حجم فروش سالهای قبل انجام می‌دهد. بنابراین اعداد قدیمی محوری می‌شوند که بازاریاب بر پایه آنها سایر عوامل را تعدیل می‌کند. مادامی که این نگرش تخمینهای عقلایی و صحیحی را فراهم آورد باعث می‌شود به وقایع گذشته اهمیت بسیار زیادی داده شود و سایر عوامل مورد توجه قرار نگیرند. در سازمانهایی که تغییرات سریع در محیط بازار ویژگی آنها به‌شمار می‌رود، لنگرهای تاریخی می‌توانند به برآوردهای ضعیف و در نتیجه انتخابهای نادرست منجر شوند. از آنجا که لنگرها می‌توانند شرایط اخذ تصمیم را معین کنند، مذاکره‌کنندگان دانا از آنها به‌عنوان تاکتیک چانه‌زنی استفاده می‌کنند. به تجربه یک شرکت مشاوره‌ای توجه کنید، این شرکت در جستجوی یک دفتر جدید در سانفرانسیسکو بود. شرکای شرکت همراه با یک دلال املاک تجاری، ساختمانی را انتخاب کردند که تمامی نیازهای آنها را برآورده می‌کرد. آنها با صاحبان ساختمان ملاقاتی را ترتیب دادند. صاحبان ساختمان جلسه را با تبیین قرارداد پیشنهادی آغاز کردند. براساس این قرارداد مبنای هزینه ماهیانه ۵،۲ دلار برای هر فوت مربع محاسبه شد و قیمت سالانه براساس نرخ تورم افزایش می‌یافت. تمامی هزینه بهبود دکوراسیون داخلی به عهده مستاجر می‌بود و برای تمدید قرارداد به مدت ده سال اضافه‌تر با همان شرایط برای مستاجر حق انتخاب قایل شدند. اگرچه در این قرارداد قیمت در بالاترین حد نرخهای رایج بازار بود، اما مشاوران پیشنهاد میانه‌ای را ارایه کردند. آنها قیمتی در حد متوسط بازار پیشنهاد و از مالک تقاضا کردند که در هزینه‌های بازسازی شریک شود، اما همه شرایط دیگر را پذیرفتند. این مشاوران می‌توانستند بسیار بیشتر در پیشنهاد متقابل خود جسور و خلاق باشند. مثلاً، قیمت را به حد پایین

بازار کاهش دهند، افزایش نرخها را به جای یک سال، دوساله کنند، نرخ افزایش هزینه‌ها را کنترل کنند، شرایط متفاوتی را برای اجاره تعیین کنند و مواردی از این دست. اما تفکر آنها به وسیله پیشنهاد اولیه مالک هدایت می‌شد. این مشاوران در دام لنگرشدگی افتاده بودند و در نتیجه در پایان رقم خیلی بیشتری را برای آن فضا قبول کردند. چه می‌توان کرد؟ اثر لنگرها بر تصمیم‌گیری در هزاران تجربه ثبت شده است. این لنگرها نه تنها تصمیمهای مدیران بلکه تصمیمهای حسابداران، مهندسان، بانکداران، حقوقدانان، مشاوران و تحلیلگران بورس را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهند. هیچ کس نمی‌تواند از نفوذ آنها جلوگیری کند، اما مدیرانی که از خطر لنگرها آگاه هستند می‌توانند اثر آنها را به وسیله تکنیک‌های زیر کاهش دهند: دام وضعیت موجود (THE STATUS-QUO TRAP) ما باور داریم که تصمیم‌گیریهایمان را به صورت عقلایی و عینی انجام می‌دهیم. اما حقیقت اینست که همه ما انحرافهایی داریم و این انحرافها انتخابهای ما را تحت تاثیر قرار می‌دهند. برای نمونه، تصمیم‌گیرندگان انحرافی قوی را در جهت شقوقی نشان می‌دهند که وضعیت موجود را پایدار می‌کند. در مقیاس وسیع، می‌توانیم این تمایل را هروقت که محصولات انقلابی ارایه می‌شوند، ببینیم. نخستین اتومبیل‌ها که بسیار شبیه درشکه به نظر می‌آمدند و جایگزین درشکه شدند از روی شباهت «درشکه بدون اسب» نامیده می‌شدند. اولین روزنامه الکترونیکی که بر روی شبکه وب پدید آمد بسیار شبیه انواع چاپی پیشین خود بود. در یک مقیاس آشناتر، می‌توان گفت: ممکن است شما به علت چنین انحرافی در تصمیمهای مالی مربوط به خودتان شکست خورده باشید. برای نمونه، گاهی افراد سهامی را به ارث می‌برند که خودشان آنها را نخریده‌اند. اگرچه این یک نمونه بسیار صریح است، اما اگر پیشنهادی ارزان برای فروش این سهام و صرف پول آنها برای یک سرمایه‌گذاری متفاوت شود، تعدادی آنها را نمی‌فروشند. آنها وضعیت موجود را رضایت‌بخش یافته‌اند و از صحبت کردن در مورد اعمالی که این وضعیت را برهم می‌زند پرهیز می‌کنند. آنها می‌گویند ممکن است بعداً در این مورد فکر کنم اما بعداً همیشه به صورت «هرگز» در می‌آید. دام وضعیت موجود در عمق وضعیت روانی ما ریشه دارد یعنی در تمایل ما برای حفظ خودمان از صدمه، برهم زدن وضعیت موجود به معنی اقدام به عمل است و هنگامی که عملی انجام می‌دهیم مسئولیت می‌پذیریم. بنابراین راه را برای انتخاب و پشیمانی می‌کشاییم. غیرمنتظره نیست که ما به‌طور طبیعی به دنبال دلایلی باشیم تا کاری انجام ندهیم. در بیشتر موارد تکیه کردن به وضعیت موجود حالت ایمن‌تر است چرا که این کار فشار روانی کمتری دربر دارد. آزمونهای بسیار کشش‌آهنربایی وضعیت موجود را نشان داده‌اند. در یکی از این آزمایشها به دو گروه از افرادی که به صورت تصادفی گزینش شده بودند دو هدیه باارزشی نسبتاً یکسان داده شد. نیمی از آنها یک نوشابه خنک و نیم دیگر یک شکلات سوئیسی دریافت کردند. سپس به آنها گفته شد که می‌توانند هدیه خود را با هدیه فرد دیگری تعویض کنند. اگرچه ممکن است شما انتظار داشته باشید تقریباً نیمی از افراد بخواهند هدیه خود را تعویض نمایند اما نه تنها یک‌دهم آنها عملاً این کار را انجام دادند. وضعیت موجود حتی اگر به صورت اختیاری و تنها چند دقیقه پیش پابرجا شده باشد باز هم قدرت خود را تحمیل می‌کند سایر آزمایشها نشان داده‌اند که هرچه انتخابهای بیشتری به شما داده شود وضعیت موجود فشار بیشتری دربر خواهد داشت. برای مثال، وقتی افراد به جای یک انتخاب دو انتخاب داشته باشند، یعنی: دو گزینه A و B به جای تنها یک گزینه A، وضعیت موجود را برمی‌گزینند. چرا؟ انتخاب میان A و B نیازمند تلاش بیشتری است. انتخاب وضع موجود این تلاش را منتفی می‌کند. در دنیای تجارت یعنی جایی که گناه انجام دادن کاری به شدت بیش از دست روی دست گذاشتن باعث پشیمانی می‌شود، وضعیت موجود کشش بسیار قویتری دارد. برای نمونه، بسیاری از ادغامهای تجاری MERGERS متلاشی می‌شوند چرا که شرکت مالک از دست‌زدن به اقدامات سریع برای اعمال ساختار مدیریتی مناسبتر و جدید در شرکت تملک‌شده اجتناب می‌کند «بیایید وضعیت را برهم نزنیم»، «بیایید قایقها را سوراخ نکنیم» این نوع استدلالها پیش می‌برند. «بیایید تا وقتی که شرایط تثبیت شود منتظر شویم» اما همین‌طور که زمان می‌گذرد، ساختار موجود بیشتر تثبیت می‌شود و تغییر دادن آن مشکل‌تر می‌گردد نه آسانتر. با ناتوانی در استفاده از موقعیت در زمانی که امکان تغییرات وجود داشته باشد، مدیریت خود را در وضعیت موجود درمانده



می‌بیند. چه می‌توان کرد؟ پیش از هر چیز در هر تصمیمی حفظ وضعیت موجود می‌تواند در حقیقت بهترین گزینه باشد. اما شما نمی‌خواهید تنها به این علت که این گزینه راحت‌تر است آن‌را برگزینید. بنابراین با آگاه‌شدن از دام وضعیت موجود می‌توانید از این تکنیک‌ها برای کاهش فشار آن استفاده کنید: دام هزینه‌های غیرقابل جبران یکی دیگر از انحرافهای ژرف ما انتخاب به‌شیوه‌ای است که انتخابهای گذشته ما را توجیه می‌کند، حتی وقتی که انتخابهای گذشته دیگر معتبر به نظر نمی‌آیند. بیشتر ما در این دام افتاده‌ایم. برای مثال ممکن است که ما فروش سهام با سرمایه‌گذاری مشترک و با تحمل ضرر به منظور انجام یک سرمایه‌گذاری جالبتر را رد کرده باشیم. ممکن است که برای بهبود عملکرد یک کارمند بی‌نهایت تلاش کنیم در حالی که می‌دانیم که نمی‌بایست او را از اول استخدام می‌کردیم. تصمیمهای گذشته ما به صورتی در می‌آیند که در اصطلاح اقتصادی «هزینه‌های غیرقابل جبران» نامیده می‌شوند. یعنی سرمایه‌گذاریهای قدیمی زمانی و پولی که در حال حاضر غیرقابل بازیابی هستند. به‌طور منطقی می‌دانیم که هزینه‌های غیرقابل جبران به تصمیمهای موجود ارتباطی ندارند اما به‌رحال آنها در فکر ما زمزمه می‌کنند و ما را به گرفتن تصمیمهای نامناسب رهنمون می‌شوند. چرا افراد نمی‌توانند خود را از تصمیمهای گذشته رها کنند؟ در بسیاری از مواقع این پدیده به این علت است که افراد آگاهانه نسبت به پذیرفتن اشتباه خود تمایل ندارند. آگاه‌شدن از یک تصمیم ضعیف در زندگی شخصی می‌تواند یک موضوع کاملاً خصوصی باشد و تنها اعتماد به نفس یک نفر را در برمی‌گیرد. اما در دنیای تجارت یک تصمیم بد اغلب یک موضوع بسیار کلی است که باعث بحثهای انتقادی از سوی همکاران یا مدیران می‌گردد. اگر شما کارمند ضعیفی را که خود استخدام کرده‌اید اخراج کنید، قضاوت عمومی را مبنی بر ضعف خود پذیرفته‌اید. از نظر روانی به نظر ایمن‌تر است که به او اجازه دهیم باقی بماند اگرچه، این انتخاب فقط باعث افزایش اشتباهات شود. انحراف هزینه‌های غیرقابل جبران در بانکداری یعنی جایی که می‌تواند بویژه پیامدهای شومی را داشته باشد رواج نگران‌کننده‌ای داشته است. وقتی که یک شرکت مقروض با مشکل روبرو می‌شود یک وام‌دهنده اغلب ذخایر مالی اضافی را به امید بهبود وضعیت آن شرکت عرضه می‌کند. اگر این شرکت شانس خوبی برای بازگشت داشته باشد، این کار یک سرمایه‌گذاری عاقلانه است. در غیراین صورت، این کار ریختن پول خوب به پای جنس بد است. برای نمونه، یکی از ما برای بهبود وضعیت یک بانک مهم آمریکایی پس از اینکه آن بانک وامهای نامناسبی به تجار خارجی پرداخت کرد، کمک کرد. ما دریافتیم که مسئولین بانکی که پدیدآورنده مشکل وام اولیه بودند علاقه بسیاری به گسترش منابع اضافی داشتند. در بسیاری موارد پس از رسیدگی به حساب وام اولیه، استراتژی اولیه بانکداران و وام‌دهندگان با شکست به پایان می‌رسد. هراندازه که آنها به دام تعهد به وام افتادند، آگاهانه یا ناآگاهانه تلاش می‌کردند تا از تصمیمهای پیشین و نقایص خود پشتیبانی کنند. آنان قربانی انحراف هزینه‌های غیرقابل جبران شدند. سرانجام، بانک مسئله را با تعیین سیاستی حل کرد که مستلزم تخصیص فوری وام به بانکدار دیگری بود. بانکدار جدید می‌توانست نگاه تازه و غیرمنحرفی به شایستگی وام‌گیرنده برای ارابه وجوه اضافی داشته باشد. گاهی اوقات فرهنگ یک شرکت دام هزینه‌های غیرقابل جبران را تقویت می‌کند. اگر جریمه تصمیم‌گیری‌هایی که منجر به نتایج نامطلوب می‌شوند خیلی سنگین باشد، مدیران را ترغیب می‌کند تا پروژه‌های شکست خورده را تا بی‌نهایت و با این امید بیهوده ادامه دهند که بتوانند آنها را به موفقیت بدل کنند. مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن، یعنی جایی که وقایع غیرقابل پیش‌بینی رایج هستند گاهی اوقات تصمیمهای خوب می‌توانند به نتایج بد بینجامند. مدیران با آگاهی از اینکه برخی ایده‌های خوب با شکست به پایان می‌رسند افراد را تشویق می‌کنند که با قطع کردن ریشه شکست‌هایشان مانع رشد آنها شوند. چه باید کرد؟ ما همیشه و برای همه تصمیمها نیاز داریم با تلاشی آگاهانه، هرگونه هزینه غیرقابل جبران، خواه روانی خواه اقتصادی، که تفکر ما را در مورد انتخابهای موجود تیره می‌کند، کنار بگذاریم. تکنیکهای زیر را آزمایش کنید: دام شواهد تاییدکننده تصور کنید که شما مدیرعامل یک شرکت موفق تولیدی متوسط آمریکایی هستید و تصمیم می‌گیرید که برنامه توسعه کارخانه را منتفی کنید یا خیر. مدتی است که فکر می‌کنید شرکت شما قادر نیست گامهای سریع صادرات خود را



حفظ کند. می‌ترسید که ارزش پول کشور در ماههای آینده فزونی یابد و محصولات شما برای مصرف کنندگان آن‌سوی آب گرانتر تمام شود و تقاضای آنها از میان برود. اما پیش از متوقف کردن برنامه گسترش کارخانه تصمیم می‌گیرید که با یک فرد آشنا تماس بگیرید. این فرد مدیر اجرایی ارشد یک شرکت مشابه است که اخیراً یک کارخانه جدید را بازسازی کرده است. شما استدلال او را برای این کار خواستار می‌شوید. او قویاً می‌گوید که سایر پولهای خارجی در حال ضعیف شدن در مقابل پول ما هستند. شما چه کار می‌کنید؟ بهتر است اجازه ندهید که این مکالمه عزم شما را جزم کند. چرا که درست قربانی دام «شواهد تایید کننده» (EVIDENCE TRAP - THE CONFIRMING) می‌شوید. این انحراف باعث می‌شود در جستجوی اطلاعاتی باشیم که انگیزه یا دیدگاه موجود ما را پشتیبانی می‌کنند. این در حالی است که از اطلاعاتی که دیدگاه شما را نقض می‌کنند اجتناب می‌کنید. افزون بر آن، انتظار دارید این فرد آشنا چه چیزی به شما بگوید؟ چیزی غیر از یک بحث قوی در موافقت با تصمیمهای خودش. انحراف شواهد تایید کننده نه تنها مکان جستجوی شواهد را تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه بر چگونگی تفسیر شواهدی که دریافت می‌کنیم نیز اثرگذار است. نتیجه اینکه ارزش بسیار زیادی برای اطلاعات پشتیبانی کننده و ارزش خیلی کمی برای اطلاعات متعارض قایل می‌شویم. در یک مطالعه روانشناسی در مورد این پدیده، دو گروه که یکی موافق و دیگری مخالف جرمه نقدی بودند، هر کدام گزارشی تحقیقاتی را در مورد اثربخشی مجازات مرگ به عنوان عامل پیش گیرنده از جرم، مطالعه کردند. نتیجه یکی از گزارشها اثربخشی مجازات مرگ بود و دیگری مجازات مرگ را اثربخش نمی‌دانست. با وجود اینکه آنها در معرض اطلاعات محکم علمی بودند، اعضای هر دو گروه پس از خواندن گزارشها، در مورد اعتبار دیدگاهشان متقاعد گردیدند. آنها به صورت خودکار اطلاعات پشتیبانی کننده را پذیرفته و اطلاعات متعارض را کنار گذاشته بودند در این حالت دو نیروی روانشناختی اساسی عمل می‌کنند. نخستین نیرو، تمایل ما به تصمیم گیری ناخودآگاه نسبت به کاری است که می‌خواهیم انجام دهیم، بدون اینکه تعیین کنیم چرا می‌خواهیم آن کار را انجام دهیم. دومین نیرو، تمایل بیشتر ما برای انجام اموری است که به آنها علاقه داریم، تمایلی که بیشتر در کودکان مشاهده شده است. طبیعتاً ما را به سوی اطلاعاتی که آموخته‌های ناخودآگاه ما را پشتیبانی می‌کنند، کشیده می‌شویم. اقدامهای عملی این‌طور نیست که شما نباید تصمیمی بگیرید که به صورت ناخودآگاه به آن رسیده‌اید. موضوع این است که می‌خواهید مطمئن شوید که این تصمیم یک انتخاب هوشمندانه است. بنابراین شما نیاز دارید که آنرا آزمایش کنید. چگونگی آن به شرح ذیل است: دام چارچوب سازی گام اول در تصمیم گیری مشخص کردن چارچوب پرسش است. همچنین این گام یکی از خطرناکترین مراحل است. شیوه‌ای که برای چارچوب‌دهی مسئله استفاده می‌شود می‌تواند به صورتی ژرف انتخابهای شما را تحت تاثیر قرار دهد. برای نمونه، در مورد بیمه اتومبیل، چارچوب‌سازی یک تفاوت ۲۰۰ میلیون دلاری ایجاد کرد. دو ایالت همسایه یعنی نیوجرسی و پنسیلوانیا برای کاهش هزینه‌های بیمه در قوانین خود تغییرات مشابهی را به وجود آوردند. هر دو ایالت به رانندگان یک انتخاب جدید دادند: با پذیرفتن حق سو (SUE) محدود آنها می‌توانستند حق بیمه خود را پایین آورند. اما دو ایالت با شیوه‌ای متفاوت چارچوب انتخاب را تعیین کردند: در نیوجرسی شما به‌طور خودکار حق سو محدود را پذیرفته‌اید مگر اینکه عکس آنرا مشخص کرده باشید. در پنسیلوانیا شما حق سو کامل دارید مگر اینکه عکس آنرا تعیین کرده باشید. چارچوبهای متفاوت وضعیتهای موجود گوناگونی را باعث شده‌اند و غیر منتظره نیست که بیشتر مشتریان مبنا را وضعیت موجود قرار دادند. در نتیجه در نیوجرسی حدود ۸۰٪ رانندگان حق سو محدود را انتخاب کردند. اما در پنسیلوانیا تنها ۲۵٪ رانندگان آنرا برگزیدند. به دلیل شیوه چارچوب‌دهی این انتخاب، پنسیلوانیا در کسب حق بیمه مورد انتظار و صرفه‌جویی حاصل از اقامه دعوی ناتوان گردید. دام چارچوب‌دهی (THE FRAMING) TRAP می‌تواند شکلهای بسیاری به خود بگیرد و همان‌طور که مثال بیمه نشان می‌دهد این دام به شدت با سایر دامهای روانشناختی ارتباط دارد. یک چارچوب می‌تواند وضعیت موجود را پابرجا کند یا معرف یک لنگر باشد. این دام می‌تواند نشاندهنده هزینه‌های غیرقابل جبران باشد و یا منجر به شواهد تایید کننده

گردد. پژوهشگران تصمیم‌گیری دو نوع از چارچوبها را ثبت کرده‌اند که به دفعات باعث انحراف می‌شوند: چارچوبها به شکل مزایا در مقابل معایب در مطالعه‌ای که پس از یک آزمون کلاسیک به وسیله پژوهشگران دانیل کاهن من و آموس تورسکی طراحی شده بود پرسش زیر برای گروهی از متخصصان بیمه مطرح گردید: شما یک تسویه‌کننده داراییهای دریایی هستید و می‌خواهید زیان حاصل از غرق شدن سه قایق باری بیمه شده که دیروز در ساحل آلاسکا غرق شده‌اند را به حداقل برسانید. هر قایق محموله‌ای به ارزش ۲۰۰ هزار دلار دارد که اگر تا ۷۲ ساعت از آب گرفته نشود از میان خواهد رفت. مالک یک شرکت محلی مسئول مراقبت از محموله‌های دریایی دو راه‌حل را پیشنهاد داده است و هر دوی آنها هزینه یکسانی دارند: طرح الف: این طرح محموله یکی از سه قایق را که ارزش آن ۲۰۰ هزار دلار است نجات می‌دهد. طرح ب: این طرح با احتمال ۱ به ۳ هر سه قایق را نجات می‌دهد که ۶۰۰ هزار دلار می‌ارزند اما به احتمال ۲ به ۳ هیچ کدام نجات پیدا نمی‌کنند. چه طرحی انتخاب خواهد شد؟ اگر شما مثل ۷۱٪ از پاسخ‌دهندگان مورد مطالعه باشید، طرح کم‌خطر «الف» را انتخاب می‌کنید که یک محموله را باطمینان سالم از آب می‌گیرد. به هر حال، از گروه مورد مطالعه دیگری خواسته شد. از میان دو گزینه «ج» و «د» یکی را انتخاب کنند. طرح ج: این طرح منجر به از دست دادن دو محموله با ارزش ۴۰۰ هزار دلار می‌شود. طرح د: این طرح با احتمال ۲ به ۳ منجر به از دست دادن سه محموله به ارزش کلی ۶۰۰ هزار دلار می‌شود اما ۱ به ۳ احتمال دارد که هیچ کدام از محموله‌ها از میان نروند. در روبروشدن با این انتخابها ۸۰٪ این پاسخگویان طرح «د» را ترجیح دادند. البته این انتخابها دقیقاً دو به دو برابر هستند. طرح «الف» مثل طرح «ج» و طرح «ب» مثل طرح «د» است. آنها تنها به شیوه‌های متفاوتی چارچوب‌دهی شده‌اند. تفاوت گمراه‌کننده پاسخها نشان‌دهنده آنستکه افراد هنگام طرح یک مسئله در قالب کسب مزیت (محموله‌های بازیابی شده) ریسک‌گریز هستند. اما وقتی یک مسئله در قالب اجتناب از زیان مطرح می‌شود (محموله‌های از دست رفته)، مردم ریسک‌پذیرند. به علاوه، آنها تمایل دارند تا خود را با مسئله آن‌طور که به آنها عرضه می‌شود سازگار کنند تا اینکه مسئله را به شیوه خودشان مجدداً تشریح نمایند. چارچوب‌دهی با نقطه مرجع متفاوت هنگامی که چارچوب از نقاط مرجع متفاوتی استفاده کند، پرسشی یکسان می‌تواند پاسخهای بسیار متفاوتی را حاصل آورد. بیا فرض کنیم شما ۲۰۰۰ دلار در حساب جاری خود دارید و از شما پرسیده‌اند که: آیا شانس ۵۰-۵۰ برای باخت ۳۰۰ دلار یا برد ۵۰۰ دلار را می‌پذیرید؟ اگر از شما پرسند که: آیا ترجیح می‌دهید که مانده ۲۰۰۰ دلار حساب خود را حفظ کنید یا شانس ۵۰-۵۰ را برای داشتن ۱۷۰۰ دلار یا ۲۵۰۰ دلار در حساب خود را می‌پذیرید چطور؟ بار دیگر دو پرسش مسئله یکسانی را مطرح می‌کنند. در حالی که از نظر منطقی می‌بایست پاسخهای شما به هر دو مسئله یکسان باشد. مطالعات نشان داده‌اند که بسیاری از افراد فرصت ۵۰-۵۰ را در پرسش نخست رد می‌کنند اما شانس ۵۰-۵۰ در پرسش دوم را می‌پذیرند. این واکنشهای گوناگون از دو نقطه مرجع که در چارچوب مسئله ارایه شده‌اند ناشی می‌شود. چارچوب نخست با نقطه مرجع صفر بر سود و زیان افزایش یافته یا کاهش یافته تاکید می‌کند. اما اندیشیدن به زیان یک پاسخ محافظه‌کارانه را در فکر بسیاری از افراد آزاد می‌کند. چارچوب دوم با نقطه مرجع ۲۰۰۰ دلار، اثر واقعی این تصمیم را در معرض دید قرار می‌دهد. محدود کردن اثرات چارچوب‌دهی مسئله‌ای که خوب چارچوب‌دهی نشده است می‌تواند حتی سنجیده‌ترین تصمیمها را نیز تحلیل ببرد. اما با انجام پیش‌نگریهای زیر می‌توان اثر نامطلوب چارچوب‌دهی را محدود کرد: دامهای برآورد و پیش‌بینی بیشتر ما در تخمین زمان، مسافت، وزن و حجم ماهر هستیم. علت این است که ما دائماً در مورد این متغیرها قضاوتهایی می‌کنیم و در مورد درستی این قضاوتها پاسخهای سریع می‌گیریم. با حل این تجربیات روزمره، فکر ما به خوبی قاعده‌مند شده است. در هر حال، برآورد کردن یا پیش‌بینی در مورد رخدادهای دارای ابهام موضوع متفاوتی است و با وجودی که مدیران دائماً چنین برآوردها و پیش‌بینی‌هایی را انجام می‌دهند ولی به ندرت بازخور شفافی از صحت کارشان دریافت می‌کنند. برای نمونه، اگر شما پیش‌بینی کنید که قیمت نفت در سال آینده به کمتر از ۱۵ دلار برای هر بشکه سقوط کند و احتمال این سقوط ۴۰٪ باشد و در عمل هم قیمتها به آن سطح سقوط کنند، شما نمی‌توانید بگویید احتمالی که برآورد کرده‌اید صحت داشته یا

اشتباه بوده است. تنها راه برای سنجش صحت برآورد شما، توجه مداوم به بسیاری از پیش‌بینی‌های مشابه است تا ببینید که آیا پس از این واقعه، رویدادی که شما فکر می‌کردید ۴۰٪ شانس وقوع دارد واقعاً در ۴۰٪ مواقع رخ می‌دهد یا خیر. این کار نیازمند رسیدگی به حجم عظیمی از داده‌ها در طول یک دوره زمانی طولانی است. اگرچه پیش‌بینی‌کنندگان و کسانی که حساب و کتاب شرط‌بندی روی اسب را دارند فرصت و انگیزه نگهداری چنین سوابقی را دارند اما بقیه ما این‌طور نیستیم، در نتیجه فکر ما هرگز برای برآورد کردن وضعیت‌های دارای ابهام ماهر نمی‌شود. تمامی دامهایی را که تاکنون در مورد آنها بحث کردیم شیوه تصمیم‌گیری ما را در رویارویی با وضعیت‌های مبهم تحت تاثیر قرار می‌دادند. اما مجموعه دیگری از دامها وجود دارند که بویژه اثر منحرف‌کننده‌ای در موقعیت‌های مبهم دارند زیرا توانایی ما را در ارزیابی احتمالات تیره می‌کنند. بیابید به سه مورد از رایج‌ترین این دامهای مربوط به موقعیت‌های دارای ابهام نگاه کنیم: دام اطمینان بیش از حد (OVERCONFIDENCE TRAP) اگرچه بیشتر ما در برآورد کردن یا پیش‌بینی خیلی خوب عمل نمی‌کنیم اما عملاً تمایل داریم تا در مورد صحت نظر خودمان بیش از حد مطمئن باشیم. این کار می‌تواند باعث خطا در قضاوت و در نتیجه تصمیم‌گیری نامطلوب شود. در مجموعه‌ای از آزمایشها، از عده‌ای درخواست شد تا میانگین نرخ پایان وقت یک هفته بورس صنعتی داوجونز (یکی از شاخص‌های بازارهای بورس مطرح در ایالات متحده آمریکا) را برآورد کنند. برای به حساب آوردن عدم اطمینان از آنها خواسته شد تا دامنه مربوط به ارزش پایان وقت بورس را تخمین بزنند. در برآورد حدبالای دامنه از آنها خواسته شد تا حد بالا را طوری برآورد کنند که تنها ۱٪ شانس آن باشد که ارزش پایان وقت از آن بیشتر باشد. به همین شکل برای حد پایین از آنها خواسته شد تا برآوردی کنند که ارزش پایان وقت بورس تنها ۱٪ شانس آن را داشته باشد که پایین‌تر از آن واقع شود. شما انتظار دارید که در صورت یک پیش‌بینی خوب، آنها فقط ۲٪ اوقات در برآوردهایشان خطا کنند. اما صدها آزمایش نشان داده است که میانگین ارزش واقعی داوجونز در ۲۰ تا ۳۰ درصد دفعات خارج از دامنه پیش‌بینی‌ها واقع می‌شود. بیشتر مردم به خاطر اطمینان بیش از حد نسبت به درستی پیش‌بینی‌هایشان دامنه محدودی را برای این احتمالها تعیین می‌کنند. در مورد اثر این مسئله بر تصمیم‌های بازرگانی توجه کنید که در این تصمیمها ابتکارها و سرمایه‌گذارهای عمده اغلب به دامنه برآوردها بستگی دارند. اگر مدیران در مورد یک متغیر حیاتی حد بالا را کمتر یا حد پایین را بالاتر برآورد کنند ممکن است به علت این خطا در تخمین، فرصت‌های جذابی را از دست بدهند یا خود را در معرض خطرهای بسیار بزرگتر از انتظار قرار دهند. پول زیادی در پروژه‌های بدفراجم مربوط به توسعه محصولات از میان رفته است زیرا مدیران عملاً احتمال شکست در بازار را به‌طور دقیق به حساب نیاورده بودند. دام احتیاط بیش از حد (PRUDENCE TRAP) دام دیگری که پیش‌بینی‌کنندگان در آن گرفتار می‌شوند به صورت احتیاط بیش از حد یا محافظه‌کاری جلوه می‌کند. هنگام رویارویی با تصمیم‌های پرمخاطره تمایل داریم تا برآورد یا پیش‌بینی خود را براساس قرار گرفتن در «ایمن‌ترین قسمت کار» تعدیل کنیم. برای نمونه، سالها پیش یکی از سه تولیدکننده آمریکایی اتومبیل در مورد تعداد اتومبیل‌های تولیدی برای تامین نیاز شلوغ‌ترین فصل فروش خود تصمیم می‌گرفت و اداره برنامه‌ریزی بازار که مسئول این تصمیم‌گیری بود درخواست کرد که سایر بخش‌ها پیش‌بینی‌هایشان را در مورد متغیرهای کلیدی مثل فروش تخمینی، موجودی دل‌الهای اتومبیل، اعمال رقبا و هزینه‌ها ارایه کنند. هر اداره با توجه به این ارزیابیها پیش‌بینی‌هایش را با ضریب انحرافی به نفع تولید اتومبیل‌های بیشتر انجام داد. یعنی فقط برای اینکه ایمن بماند. اما برنامه‌ریزان بازار این تعداد را ملاک قرار دادند و سپس تعدیلهای خاص خودشان را نیز با فرض ایمن ماندن اعمال کردند. غیرمنتظره نبود که تعداد اتومبیل‌های تولیدشده بسیار فراتر از تقاضا شد و فروش این مازاد شش ماه وقت شرکت را گرفت و در آخر به فروش با قیمت‌های تشویقی منتهی گردید. سیاستگذاران در رویه‌های رسمی تصمیم‌گیری بسیار بیش از حد احتیاط می‌کنند. یک نمونه افراطی این مسئله روش‌شناسی «تجزیه و تحلیل بدترین حالت» (WORST CASE ANALYSIS) است. این رویه زمانی در طراحی سیستم‌های تسلیحاتی رایج بود و هنوز هم در شیوه‌های مهندسی و قانونگذاری معینی استفاده می‌شود. با استفاده از این دیدگاه

مهندسان سلاحيهائی را طراحي مي‌کنند که تحت بدترین ترکیب شرایط کار می‌کنند. حتی اگر تفاوت این شرایط باهم بی‌نهایت جزئی باشد. تجزیه و تحلیل بدترین موقعیت، هزینه‌های بی‌شماری را اضافه می‌کند که عملاً هیچ مزیتی ندارند (در حقیقت این شیوه اغلب در مسابقه تسلیحاتی نتیجه عکس داده است) و ثابت می‌کند که محافظه‌کاری بیش از حد می‌تواند گاهی خطرناکتر از احتیاط نکردن باشد. دام واپس روی (RECALLABILITY TRAP) حتی هنگامی که ما نه بیش از حد مطمئن و نه بی‌جهت محافظه‌کار هستیم باز هم ممکن است در برآوردها یا پیش‌بینی‌هایمان در یک دام گرفتار شویم. به‌علت اینکه ما مکرراً در پیش‌بینی‌هایمان در مورد وقایع آینده، خاطره‌هایمان از وقایع گذشته را مبنا قرار می‌دهیم، ممکن است به‌شدت تحت تاثیر وقایع غیرمنتظره قرار بگیریم. یعنی وقایعی که اثری قوی بر حافظه ما باقی می‌گذارند. برای مثال، همه ما در احتمال وقوع رخدادهای نادر اما مصیبت‌بار همچون سقوط هواپیما اغراق می‌کنیم. چرا که این رخدادها به‌طور نامعقولی در رسانه‌ها جلب توجه می‌کنند. همچنین یک واقعه دردناک یا یک تصادف در زندگی می‌تواند تفکر شما را منحرف کند. اگر شما در مسیر رفتن به سر کار شاهد تصادف بوده باشید، احتمال بیشتری را به تصادفهای حمل و نقل اختصاص می‌دهید. اگر یکی از دوستان نزدیک شما از سرطان فوت کرده باشد، احتمال بیشتری می‌دهید که روزی خودتان به سرطان مبتلا شوید. در حقیقت هر چیزی که توانایی شما را در به‌خاطر آوردن وقایع به‌شیوه متعادل منحرف کند، ارزیابی احتمال شما را نامتعادل خواهد کرد. در یک آزمایش، فهرستهایی از زنان و مردان مشهور برای گروههایی از افراد خوانده شد. در هر فهرست تعداد مساوی از زنان و مردان وجود داشت اما صرف‌نظر از علت شهرت، در برخی از فهرستها مردان مشهورتر از زنان بودند و در برخی دیگر زنانی مشهورتر از مردان وجود داشتند. پس از خواندن این نامها، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا درصد مردان و زنان هر فهرست را مشخص کنند. کسانی که فهرست نام زنان مشهورتر را شنیده بودند فکر می‌کردند که تعداد زنان بیشتری در فهرست وجود داشته است و بالعکس. وکلای شرکتها در هنگام دفاع از دعوای بدهی اغلب در دام واپس‌روی گیر می‌افتند. تصمیم‌گیری آنان در مورد اینکه یک دعوی را تسویه کنند یا آن را به دادگاه بفرستند معمولاً در ارزیابی آنها از پیامدهای احتمالی یک محاکمه گیر می‌افتند. به‌علت اینکه رسانه‌ها تمایل دارند به‌شکل انبوه احکام مربوط به پرداخت خسارتها را در بین عامه مردم پخش کنند و در عین حال از سایر نتایج غیراجتماعی محاکمه چشم‌پوشی کنند، ممکن است قضاوت در مورد احتمال صدور رای جریمه بالا برای یک سرقت برنامه‌ریزی شده را بیش از واقع برآورد کنند. در نتیجه، آنان قرارهای بزرگتر از آنچه واقعاً حکم شده است، صادر می‌کنند. راههای پرهیز از دام واپس‌روی بهترین شیوه پرهیز از دامهای مربوط به برآورد و پیش‌بینی، استفاده از یک دیدگاه بسیار منظم در برآورد کردن و پیش‌بینی است. برای هر یک از این سه دام ملاحظات بیشتری را می‌توان در نظر گرفت: از پیش آگاه‌بودن، از پیش آماده‌بودن است که تصمیمهای بازرگانی پیش می‌آیند بندرت پدیده‌ای به‌عنوان بی‌مغزی وجود دارد. مغز ما همیشه در حال کار کردن است و گاهی اوقات متاسفانه به‌جای اینکه به ما کمک کند ما را گیر می‌اندازد. در هر گام از فرایند تصمیم‌گیری ادراکهای نادرست، انحرافها و سایر دامهای تفکر می‌توانند انتخابهایی که انجام می‌دهیم را تحت‌تاثیر قرار دهند. تصمیمهایی که بسیار پیچیده‌اند احتمال انحراف آنها بیشتر است. زیرا آنها تمایل دارند تا فرضیات هرچه بیشتری را در بر بگیرند و داده‌های هرچه زیادتری را از افراد بیشتری کسب کنند. هرچه رقابت بیشتر باشد، خطر گرفتار شدن در یک دام روانشناختی بیشتر خواهد بود. دامهایی را که مرور کردیم همگی می‌توانند به‌شکل مجزا عمل کنند. اما خطرناکتر این است که آنها می‌توانند به‌صورت یکپارچه عمل کنند و یکدیگر را تقویت نمایند. یک اثر روانی اولیه قوی ممکن است تفکر را محور کند و سپس ممکن است ما به‌صورت انتخابی در جستجوی شواهد تایید‌کننده باشیم تا انحراف اولیه خود را توجیه کنیم. سپس یک تصمیم شتابزده می‌گیریم و آن تصمیم وضعیت موجود جدیدی را به‌وجود می‌آورد. همین‌طور که هزینه‌های غیرقابل‌بازیابی ما رشد می‌کنند، از یافتن فرصت مناسب برای جستجوی یک موقعیت جدید و احتمالاً بهتر ناتوان می‌شویم. بنابراین، اشتباهها متراکم می‌شوند و انتخاب عاقلانه را مشکل و مشکل‌تر می‌کنند. همان‌طور

که در آغاز گفتیم بهترین محافظ در برابر دامهای روانی - به تنهایی یا با یکدیگر - آگاهی است. از پیش آگاه بودن، از پیش آماده بودن است (FORWARDED IS FOREARMED). حتی اگر شما نمی‌توانید انحرافها در شیوه تفکر خود را ریشه کن کنید، می‌توانید آزمونها و نظمی در فرایند تصمیم‌گیری خود پدید آورید که بتواند خطاهای تفکر شما را پیش از اینکه به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند. اقدام برای درک و جلوگیری از دامهای روانشناختی می‌تواند به افزایش اطمینان در انتخابهایی که انجام می‌دهید منجر شود. همیشه به یک مسئله از چند دیدگاه توجه کنید. تلاش کنید به جای اینکه به اولین خط فکری که به نظرتان رسید اتکا کنید، از نقاط شروع مختلف و دیدگاههای متفاوت استفاده نمایید؛ برای پرهیز از لنگرشدن به وسیله ایده‌های دیگران، پیش از اینکه با سایرین مشورت کنید خودتان راجع به موضوع فکر کنید؛ **O** فکر باز داشته باشید. برای اطلاعات بیشتر نظرات افراد را جویا شوید تا چارچوب مرجع شما گسترش یابد. فکر خود را به جهتهای جدید معطوف سازید؛ **O** آگاه باشید که از لنگر کردن مشاوران و سخنگویان خود و سایر کسانی که شما از آنها درخواست اطلاعات و مشورت می‌کنید اجتناب نمایید. در مورد ایده‌ها، تخمینها و تصمیمهای آزمایشی خود هرچه کمتر با آنها صحبت کنید. اگر ایده‌های خود را بیش از حد آشکار کنید ممکن است که ایده‌های شما به سادگی به خودتان بازگردانده شوند؛ **O** به ویژه در مذاکرات خود متوجه لنگرها باشید. پیش از اینکه هرگونه مذاکره‌ای آغاز شود در مورد موقعیت خود کاملاً فکر کنید. تا از لنگرشدن به وسیله پیشنهادهای مقدماتی سایر گروهها جلوگیری کنید. همزمان، در جستجوی فرصتهایی برای استفاده از لنگر به نفع خود باشید. برای مثال، اگر شما فروشنده هستید یک قیمت بالا اما قابل دفاع برای شروع پیشنهاد کنید. **O** هرگز به وضعیت موجود به عنوان تنها گزینه خود فکر نکنید، انتخابهای دیگری را به عنوان نقاط متقابل تعیین نمایید و با دقت نقاط قوت و ضعف آنها را ارزیابی کنید؛ **O** از خود پرسید در صورتی که وضعیت موجود وجود نداشت آیا گزینه وضعیت فعلی را برمی‌گزیدید؟ از اغراق کردن در تلاش و هزینه لازم برای تغییر وضع موجود اجتناب کنید؛ **O** به خاطر داشته باشید که مطلوبیت وضع موجود با گذشت زمان تغییر خواهد کرد. هنگام مقایسه گزینه‌ها همیشه آنها را هم از لحاظ آینده و هم از دید وضعیت حاضر ارزیابی کنید؛ **O** اگر برای شما چندین انتخاب بهتر از وضعیت موجود میسر باشد، این وضعیت را تنها به این علت که برگزیدن بهترین انتخاب مشکل است، مبنای قرار ندهید و به خود در گزینش کردن فشار بیاورید. **O** به دقت در جستجوی افرادی باشید که به تصمیمهای پیشین وابستگی ندارند و براین اساس احتمال نمی‌رود که به آن تصمیمها متعهد باشند، به نظرات آنها توجه کنید؛ **O** بسنجید چرا پذیرش اشتباههای گذشته شما را دچار تنش می‌کند. اگر مشکل در اعتماد به نفس زخم خورده شما ریشه دارد با آن رو-در-رو برخورد کنید. به خاطر آورید حتی انتخابهای هوشمندانه می‌توانند پیامدهای بدی داشته باشند. حتی بهترین و با تجربه‌ترین مدیران نسبت به خطا در قضاوت آسیب‌ناپذیر نیستند. گفته‌های عاقلانه وارن بافت را به خاطر داشته باشید که: «وقتی درون یک چاله می‌افتید بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که از گود کردن چاله دست بردارید». **O** در جستجوی راههای تسلط بر انحراف هزینه‌های غیرقابل جبران در تصمیمها و توصیه‌های زیردستان خود باشید. هنگامی که لازم باشد مسئولیتها را مجدداً تخصیص دهید؛ **O** فرهنگ ترس از شکست را که خود باعث ارتکاب اشتباه می‌شود، گسترش ندهید. در هنگام پاداش دادن به افراد به کیفیت تصمیم‌گیریهایی آنها توجه کنید. آنچه را که در هنگام تصمیم‌گیری آنها شناخته شده بود به حساب آورید نه اینکه تنها به نتایج تصمیمهای آنان توجه کنید. **O** فردی را پیدا کنید که نقش مخالف را بازی کند تا در مورد تصمیمی که مدنظر دارید بحث کند. اگرچه بهتر این است که خودتان یک استدلال مخالف را تهیه کنید. قویترین دلایل انجام کاری دیگر چیست؟ دلایلی که در اولویت دوم هستند کدامند؟ اولویت سوم چطور؟ موقعیت را با فکر باز مورد توجه قرار دهید؛ **O** در مورد انگیزه‌هایتان با خود روراست باشید. آیا واقعاً اطلاعاتی که جمع‌آوری کرده‌اید برای یک انتخاب هوشمندانه به شما کمک می‌کنند یا اینکه تنها به دنبال شواهد تاییدکننده آنچه دوست دارید بوده‌اید؟ **O** هنگامی که در جستجوی راهنمایی از دیگران هستید سوالهایی را که شواهد تاییدکننده را می‌طلبند نپرسید. اگر دریافتید که به نظر



می‌آید یک مشاور همیشه از دیدگاه شما پشتیبانی می‌کند مشاور جدیدی پیدا کنید. خود را در محاصره افراد بله‌قربان گو قرار ندهید. O کوشش کنید مسئله را چندین مرتبه به صورت طبیعی مطرح کنید به طوری که مزایا و معایب ترکیب شوند یا نقاط مرجع گوناگون در بر گرفته شوند. برای نمونه: آیا شما شانس ۵۰-۵۰ برای از دست دادن ۳۰۰ دلار را که منجر به مانده حساب بانکی ۱۷۰۰ دلار می‌گردد می‌پذیرید یا شانس ۵۰-۵۰ برای بردن ۵۰۰ دلار را که باعث مانده حساب بانکی ۲۵۰۰ دلار می‌شود؟ O به دقت در فرایند تصمیم‌گیری خودتان در مورد چارچوب‌دهی مسئله فکر کنید. در نقاطی در طول این فرایند به ویژه در انتهای آن از خود پرسید اگر چارچوب‌دهی تغییر کند تفکر شما چگونه تغییر خواهد کرد؟ O هنگامی که دیگران تصمیمی را به شما پیشنهاد می‌کنند، شیوه‌ای که آنها مشکل را سازماندهی کرده‌اند، بسنجید آنها را به وسیله چارچوب‌های گوناگون دیگری به چالش وا دارید. O برای کاهش آثار اطمینان بیش از حد در برآورد کردن، همیشه با توجه به دو حد نهایت، کار را آغاز کنید یعنی با توجه به حد بالا و حد پایین دامنه مقادیر امکان‌پذیر. این کار به شما کمک خواهد کرد تا به وسیله ارزیابی اولیه محور نشوید. سپس ارزیابی خود را از نظر محدوده‌های بالا و پایین به چالش کشید. تلاش کنید تا ببینید اگر ارزیابی واقعی پایین‌تر از حد پایین یا بالاتر از حد بالای شما واقع شود چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت. سپس به شکل متناسبی دامنه ارزیابی خود را اصلاح کنید. ارزیابی‌های زبردستان و مشاوران خود را به همین شیوه به چالش گیرید، زیرا آنها نیز نسبت به اطمینان بیش از حد وسوسه می‌شوند. O برای پرهیز از دام احتیاط بیش از حد، همیشه ارزیابی خود را با صداقت انجام دهید و برای کسی که از آنها استفاده می‌کند توضیح دهید که آن ارزیابیها تنظیم نشده‌اند. به هر کسی که ارزیابیها را برای شما تهیه می‌کند نیاز به درستی داده‌ها را تاکید کنید. ارزیابیها را در یک دامنه منطقی بسنجید تا بتوانید اثر آنها را تخمین بزنید. به ارزیابیهای حساس‌تر توجهی مضاعف داشته باشید. O برای حداقل کردن اغتشاش حاصل از نوسان در واپس‌روی با دقت تمام فرضیات خود را آزمون کنید تا مطمئن شوید که آنها بی‌جهت به وسیله حافظه شما تحت تاثیر قرار نگرفته باشند. هر جا که امکان‌پذیر باشد آمار واقعی را به دست آورید. سعی کنید که حدس و گمان راهنمای شما نشود. O همیشه اهداف خود را به خود گوشزد کنید، بسنجید که چگونه می‌توان با حفظ وضعیت موجود به آن اهداف دست یافت. ممکن است دریابید که برخی از عناصر وضعیت موجود به عنوان مانعی در جهت اهداف شما عمل می‌کنند؛ O ((THE SUNK-COST TRAP همیشه چک کنید تا ببینید که تمامی شواهد را با دقت یکسان آزمایش می‌کنید. از تمایل به پذیرش شواهد سازگار بدون پرسش پرهیز کنید؛ O چارچوب اولیه را به صورت خودکار نپذیرید خواه به وسیله خود شما و خواه به وسیله فرد دیگری شکل گرفته باشد. همیشه تلاش کنید مسئله را به شیوه‌های گوناگون چارچوب‌دهی مجدد کنید. در جستجوی انحرافی باشید که به وسیله چارچوب ایجاد شده‌اند؛ (ESTIMATING AND FORCASTING TRAPS)) منبع:

۱۹۹۸ HARVARD BUSINESS REVIEW SEPTEMBER – OCTOBER

<http://www.daneshju.ir/forum/archive/t-۴۲۸۹۸.html>

### تصمیم‌گیری در مورد تامین منابع از بیرون

مترجم: گروه مترجمان میثاق مدیران این چک لیست ویژه مدیرانی است که در صددند منابع مورد نیاز شرکت را از خارج تامین کنند و می‌خواهند بدانند چگونه باید این کار را انجام داد. در این مقاله مراحل این فرآیند توضیح داده شده و روشهای موجود بررسی شده‌اند. امروزه تامین منابع از خارج که غالباً کارکنان آن را تهدید و شرکتها فرصت تلقی می‌کنند، از مقبولیت گسترده تری برخوردار شده

است. علاوه بر مقرون به صرفه بودن این روش، عناصر مختلفی یک شرکت را به تامین منابع از خارج رهنمون می‌سازند مانند نیاز به انعطاف‌پذیری، زیرا تقاضا برای خدمات و محصولات مرتباً دچار فراز و نشیب می‌شود و روشهای تحویل محصولات و خدمات



نیز توسعه می یابد. تعریف‌تأمین منابع به معنای حفظ مسئولیت پذیری خدمات سازمان و درعین حال واگذاری آن خدمات به یک سازمان بیرونی است که معمولاً تحت قراردادی با استانداردها، هزینه ها و شرایط دقیق صورت می گیرد. در این چک لیست، سازمانی که بخشی یا تمام وظایفش را واگذار می کند، «سازمان» و سازمان بیرونی که آن وظایف را بر عهده می گیرد، «کارگزار» نامیده می شود. مزایا عموماً، سازمان به دلایل مختلفی تصمیم به تأمین منابع از بیرون می گیرد، از جمله: • کاهش هزینه ها و صرفه جویی • انعطاف پذیری مالی از طریق کاهش هزینه های سر به سر • انعطاف پذیری عملیاتی و کنترل از طریق روابط قراردادی • دستیابی به مهارت‌های بهتر مدیریتی برای فعالیتهای غیر اصلی • انعطاف پذیری در تأمین نیروم مشکلات تأمین منابع از خارج می تواند: • با ایجاد تغییر در کارهای حمایتی، قدرت شرکت را کاهش دهد • نیازمند دقت زیاد در هماهنگی نمودن اطلاعات دریافتی از کارگزار است • توانایی یادگیری سازمان را از طریق برون رفت مهارت‌های اصلی آن کاهش می دهد • توانایی سازمان را برای یکپارچه نمودن فرآیندها تقلیل می دهد • کنترل سازمان را بر کارهایی که به بیرون واگذار شده اند کم می کند • به انگیزه و روحیه افراد آسیب می زند زیرا این گونه تصور می شود که مشاغل از دست رفته اند • ناامنی کارکنان را افزایش می دهد چه آنها در سازمان باقی بمانند و چه کارگزار آنها را استخدام کند. چک لیست عملی ۱. یک تیم پروژه تشکیل دهید طرح تأمین منابع از بیرون را یک پروژه بدانید. یک رهبر و یک تیم را برای اجرای پروژه انتخاب کنید و شرح وظایف آنها، روشهای کاری و طرح اقدام را مشخص سازید. ۲. جایگاه فعلی خود را تجزیه و تحلیل نمایید باید یک ارزیابی بسیار جامع و دقیق از فرآیندهای سازمان داشته باشید. شما نباید در مورد فعالیتهایی دست به تأمین منابع از بیرون بزنید که می توانید با تلفیق برخی از فعالیتهای اصلی خود، آنها را در داخل سازمانتان بهتر انجام دهید. داشتن یک نگرش روشن در این زمینه که کسب و کارتان به کجا می رود، تضمین می کند که شما این موارد را ارزیابی نمایید • مزایایی که می توانید از طریق تمرکز بر خدمات اصلی و محوری، به آنها دست یابید • حداقل دخالت ضروری سازمان برای اجرای وظایفی که بر مشتریان تأثیرگذار نیستند • میزان کنترلی که باید برای جلوگیری از هزینه های غیرمولد داشته باشید • وظایفی که به شکل بهتری از طریق تأمین منابع از بیرون انجام می شوند. ۳. به افراد توجه کنید وقتی که زمان انعقاد قرارداد فرا می رسد، کارکنان شما دچار ابهام و اضطراب می شوند. در بهترین حالت، حیات شغلی آنها از یک کارفرما به کارفرمایی دیگر منتقل می شود و در بدترین حالت آنها شغلشان را از دست می دهند. همواره افراد را از تفکرات خویش مطلع سازید. ۴. معیارسنجی کنید ممکن است در جای دیگری، کسی همان کاری را که شما انجام می دهید، به شکل بهتری انجام دهد یا حداقل همان کار شما را با هزینه کمتری به انجام برساند. سازمانهای مناسب برای معیارسنجی را شناسایی کنید و فعالیتهایی را مشخص کنید که آنها از طریق تأمین منابع از بیرون انجام می دهند. ۵. تصمیم گیری کنید حوزه‌های کلیدی کارتان را مشخص نمایید. تام پیترز می گوید: «بهترین کارهایی را که در توان شماست خودتان انجام دهید و مابقی را از طریق تأمین منابع از بیرون انجام دهید.» پرسش‌های اصلی عبارتند از • فعالیت اصلی کسب و کارتان و آینده آن چیست • چه عواملی می توانند مزیتی رقابتی برای شما در پی داشته باشند؟ سپس تصمیم بگیرید که آیا تأمین منابع از بیرون می تواند سیاستی برای حوزه های غیرکلیدی باشد یا اینکه از این روش تنها در صورت بروز نیاز باید استفاده کنید. ۶. تصمیم بگیرید که چه کارهایی را از طریق تأمین منابع از بیرون انجام دهید به لحاظ منطقی، آنچه باید از طریق تأمین منابع از بیرون انجام شود، نیازمند یک فرآیند تصمیم گیری دقیق است. اگر بر صلاحیتهای و تواناییهای اصلی سازمان یعنی صلاحیتهای منحصر به فرد خود تمرکز دارید، آنگاه هدفتان برای تأمین منابع از بیرون، عبارت خواهد بود از حمایت، اجرا، فعالیتهای عادی و خدمات داخلی شرکت. حوزه‌هایی که از گذشته از طریق تأمین منابع از بیرون انجام می شدند عبارتند از خدمات حقوقی، حمل و نقل، تدارک غذا، چاپ، تبلیغات، حسابداری و به ویژه حسابرسی و امور امنیتی. به تازگی حوزه هایی همچون خدمات فناوری اطلاعات، پردازش اطلاعات، روابط عمومی، مدیریت ساختمانها و آموزش نیز به این فهرست افزوده شده اند. معمولاً همراه با کارها و وظایف، کارکنان نیز به کارگزار انتقال می یابند. مسلماً، این حوزه ای است که

نیازمند حساسیت و توجه ویژه ای است. ۷. مناقصه برگزار کنید مناقصه سندی عینی است که دربرگیرنده خدمات، فعالیتها و اهداف است و درعین حال سندی است که هدف از آن جذب کارگزارانی است که می توانند به تواناییهای سازمان بیفزایند. تامین منابع از بیرون فقط روشی برای خلاص شدن از مشکلات نیست. وقتی یک مجموعه جذاب را مشخص کردید، آن را همراه با درخواست اطلاعات برای کارگزارانی بفرستید که بیشترین احتمال جذب آنها وجود دارد. هدف از تامین منابع از بیرون و همچنین جدول زمانی که سازمان در نظر دارد، باید در اسناد ارسالی درج شود. درخواست اطلاعات می تواند به صورت پرسش نامه باشد تا بتوان به کمک آن سطح توانایی و علاقه کارگزار را سنجید. مرحله دوم دعوت به مناقصه است که حاوی سندی است که در آن به روشنی مشخص شده که کارگزاران باید چه مدارکی را بفرستند. ۸. شریکی را انتخاب کنید باید از فرآیند مناقصه برای ارزیابی حقایق استفاده کرد اما انتخاب یک شریک برای تامین منابع از بیرون حتی از انتخاب یک عرضه کننده جدید هم مهم تر است زیرا این فرآیند دربرگیرنده تعیین خدمات، توافق در مورد سطح خدمات و یک قرارداد است. در این مرحله، سازمان به دنبال کارگزاری است که بتواند با آن بر سر اهداف و ارزشها به توافق برسد، جلساتی منظم را با مدیریت ارشد آن برگزار کند و اقدام به تبادل اطلاعات محرمانه با آن نماید. یک پیش شرط کلیدی برای نیل به موفقیت، ایجاد هماهنگی در قبال سبکهای مدیریتی است. ۹. کارکنان خود را به کارگزار معرفی کنید آن دسته از کارکنان شما که قرار است همراه با وظایفشان به کارگزار منتقل شوند، باید پیش از انعقاد هر قراردادی با مدیر جدید خود دیدار کنند. به کارمندان اجازه دهید نگرانیهای خود را بیان کنند و پرسشهایی را مطرح نمایند که ممکن است به رفع این احساس که آنها کنار گذاشته شده یا نادیده گرفته شده‌اند، کمک کند. از سوی دیگر، ممکن است تضادهایی در شیوه‌های کاری یا حتی اختلافات شخصیتی بروز کنند که در امضای قرارداد نهایی تاثیرگذار هستند. به دیگر موضوعات مربوط به شرایط استخدام از جمله این موضوع بپردازید که اگر کارگزار نمی تواند یا نیازی به استخدام این افراد ندارد، حقوق و مزایای آنها باید چگونه پرداخت شوند. ۱۰. قراردادی تنظیم کنید اگر تیم پروژه قراردادی تنظیم می کند، باید موضوعات حقوقی را نیز به شکلی مناسب مد نظر قرار دهد. قرارداد باید شامل این موارد باشد: • حداقل سطح خدماتی که کارگزار ارائه می کند، شامل ارزیابی ها، کنترلها و بندهایی که شامل اصلاحات با پرداخت غرامتهای مالی است • تعیین مسئولیتها و حد و مرزها تا سازمان و کارگزار به وضوح بدانند که هر کسی چه کاری انجام می دهد • مالکیت تجهیزات و سخت افزارها • سرنوشت کارکنانی که از بیرون تامین می شوند و جزییات و شرایط استخدام آنان • انعطاف پذیری و فراهم آوردن امکان تغییر در مواقع لازم مثلاً در زمانی که حجم کار به شدت تغییر می کند • درج تاریخی برای ارزیابی قرارداد • در نظر گرفتن یک دوره آزمایشی پیش از الزام آور شدن قرارداد. ۱۱. قرارداد را آزمایش و تست کنید تضمین نمایید که در متن قرارداد به روشنی به تمامی ابهامات و پیچیدگیها پاسخ داده شده باشد. در نظر گرفتن دوره ای آزمایشی برای چنین کاری پیش از نهایی شدن قرارداد بسیار ایده آل است و می توان در این مدت، پیامدها و نتایج احتمالی چنین مشارکتی را بررسی کرد. برای تصمیم به تامین منابع از خارج باید • در مورد تحقق اهداف این کار، دارای نگرشی روشن و واضح باشید • حوزه خدماتی را که باید از بیرون تامین منابع شوند به خوبی درک کنید • برای عملکرد به سراغ تامین منابع از خارج بروید نه برای واگذاری مسئولیت یک کار. بنایدها • برای مدیریت استراتژیک، مدیریت مشتریان و مدیریت مالی دست به تامین منابع از خارج نزنید • اجازه ندهید هدف صرفه جویی بر همه اهداف برتری یابد • فکر نکنید تامین منابع از خارج، پاسخی به هر مشکلی است. پرسشها • آیا حوزه هایی را که نیازمند تامین منابع از خارج هستند مشخص کرده اید • آیا بخشی از وظایف شما، حجم زیادی از منابع را به خود اختصاص می دهند • آیا تامین منابع از خارج، فعالیتها یا نوآوری های سازمان شما را افزایش می دهد؟ برای اطلاعات بیشتر کتب: «رسیدن به طلا: رواج تامین منابع از خارج»، پیتربندور ساموئل، ۲۰۰۰ «تامین منابع استراتژیک از خارج: رویکردی نظام مند در قبال تصمیمات و ابتکارات تامین منابع از خارج»، موریس گریور، ۱۹۹۹ «در گذشته، یک شرکت، کارفرمای همه کسانی بود که می خواستند در آن کار

کنند. در آینده تعداد مشتریان، بیشتر از تعداد مشاغل خواهد بود.» چارلز هندی «نمی‌خواهم احساس کنم کسانی که از خارج وارد سازمان می‌شوند، به لحاظ مالی با کسانی که در داخل حضور دارند، تفاوت دارند.» اینگوار کامپراد

<http://www.misaqmodiran.com/articles.php?id=۱۴۷>

### شبیه سازی؛ کمک مدیران در تصمیم گیری

شبیه سازی؛ کمک به مدیران برای تصمیم گیری با سمعیل کندری

چکیده: تصمیم گیری برای استفاده کارا از نیروی انسانی، تجهیزات و دیگر منابع سازمانی برای هر مدیری، امری ضروری است. از این رو، مدیر همیشه در صدد است تا بیشترین بهره‌وری را از امکانات و منابع خود برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده، محقق سازد. شبیه سازی (Simulation) می‌تواند به عنوان یکی از تکنیکهای مؤثر و پر قدرت مدیران امروزی مورد استفاده قرار گیرد. شبیه سازی تقلیدی از عملکرد یا سیستم واقعی با گذشت زمان است که گذشته از اینکه با دست یا به وسیله کامپیوتر انجام می‌شود، به ایجاد ساخت تاریخچه سیستم و بررسی آن به منظور دستیابی به نتیجه گیری هایی در مورد عملکرد سیستم واقعی مربوط می‌شود. تکنولوژی و نرم افزارهای شبیه سازی یکی از قدرتمندترین روشها و ابزارهای در خدمت مدیران، مهندسان صنایع، تحلیلگران سیستمها و ... که آنها را قادر می‌سازد پیش از اتخاذ هر تصمیمی در مورد هر سیستم تولیدی یا خدماتی در دست پیاده سازی و یا در حال کار را شبیه سازی کرده، بررسی‌های لازم آماری را در تمامی ابعاد آن، برای تصمیم گیری بهتر و با هدف کاهش هزینه و افزایش سود یا راندمان به عمل آورند. مقدمه تکنیک شبیه سازی، فرایندی است که به سازمانها کمک می‌کند تا نتایج عملکرد و فرآیند تصمیم گیری خود را پیش بینی، مقایسه و بهینه سازی کنند؛ بدون اینکه هزینه و ریسک تغییر فرآیندهای جاری و اجرای جدید را، متحمل شوند. در حقیقت، شبیه سازی فرآیندی تکنیکی است که امکان نمایش فرآیندها، منابع، کالاها و خدمات را در مدل دینامیکی فراهم می‌کند. به وسیله این ابزار کارآمد، می‌توان هزینه‌ها و ریسک اتخاذ تصمیمهای نادرست در سازمان را کاهش داد و فرآیندها و محصولات سازمان را بهبود بخشید. هدف از ایجاد شبیه سازی به عنوان ابزاری جهت تحلیل برای پیش بینی تاثیر تغییرات سیستمهای موجود و طراحی برای پیش بینی عملکرد سیستم جدید است. مطالعات شبیه سازی برای تغییر در چگونگی روشهای کار و روشهای به کارگیری منابع است. مطالعات شبیه سازی می‌تواند تاثیرهای فراوانی بر ارزش افزوده نهایی داشته باشند. این امر موجب شده است که در مهندسی مجدد طرحها، طراحی کارخانه و محصول، شبیه سازی کاربردهای ویژه خود را یافته، مدل سازی از واحدهای تولید، مطرح و اجرا شود. شبیه سازی یکی از روشهایی است که برای شناخت وضع موجود و بهبود عملکرد سیستمها به وجود آمده و یکی از پر قدرتمندترین و مفیدترین ابزارهای تحلیل عملکرد فرایندهای پیچیده سیستمها است. با استفاده از شبیه سازی، می‌توان طیف گسترده‌ای از مسائل دینامیک (پویا) را در حوزه‌های ساخت و تولید، پشتیبانی و خدمات، تجزیه و تحلیل کرد. شبیه سازی این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوان جریان مواد و کالاها، منابع انسانی، و اطلاعات را در سازمان خود مدل سازید و به واسطه شبیه سازی و تنظیم سناریوهای مختلف، انیمیشن ۳ بعدی و ... سیستم را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، نسبت به انجام بهبودهای بالقوه در آن اهتمام ورزید. تغییرات در سیستم را می‌توان ابتدا شبیه سازی کرد تا تاثیرشان بر عملکرد سیستم پیش بینی شود. شبیه سازی به منظور بررسی سیستمهای در دست طراحی نیز پیش از ایجاد آنها، کاربرد دارد. تعریف شبیه سازی در فرهنگنامه WEBSTER به معنای: وانمود کردن یا نایل شدن به اصل چیزی بدون واقعیت است. شبیه سازی رایانه ای را به فرایند مدل سازی با استفاده از روابط ریاضی و منطقی و نیز اجرای مدل به وسیله رایانه گویند. شبیه سازی، تکنیکی است که امکان نمایش فرآیندها، منابع، کالاها و خدمات را در مدل دینامیک رایانه ای فراهم می‌سازد. در حقیقت شبیه سازی رایانه‌ای ابزاری نیرومند برای پشتیبانی از تصمیمهای مدیریت و کاهش ریسک فرآیند تصمیم گیری با

استفاده از ارزیابی و تحلیل استراتژی‌های مختلف است. از شبیه‌سازی تعریف‌های زیادی ارائه شده است، اما جامع‌ترین و کامل‌ترین تعریف را شانون ارائه داده است: شانون در کتاب خود: علم و هنر شبیه‌سازی سیستم‌ها شبیه‌سازی را چنین تعریف می‌کند: شبیه‌سازی عبارت از فرایند طراحی مدلی از سیستم واقعی و انجام آزمایش‌هایی با این مدل است که با هدف پی‌بردن به رفتار سیستم، یا ارزیابی استراتژی‌های گوناگون - در محدوده‌ای که به وسیله معیار و یا مجموعه‌ای از معیارها اعمال شده است برای عملیات سیستم صورت می‌گیرد. (شانون، ۱۷۳۱) شبیه‌سازی چیست؟ شبیه‌سازی علم و هنر ساختن نمایشی (مدلی) از یک پروسه یا سیستم، به منظور ارزیابی و آزمایش راهبردها می‌باشد، و یا شبیه‌سازی، روشی برای آگاهی از نتایج ایده‌های پیشنهادی پیش از اجرای آنها است. شبیه‌سازی را می‌توان برای: ۱. بررسی و آزمایش روابط متقابل هر سیستم ساده و یا پیچیده؛ ۲. مشاهده تغییرات اطلاعاتی، سازمانی و محیطی و تاثیر این تغییرات بر رفتار مدل؛ ۳. شناخت و اصلاح در سیستم در حال بررسی؛ ۴. به منظور تحقیق در مورد پاسخ‌های تحلیلی، مورد استفاده قرار داد. در شرایطی ویژه باید از شبیه‌سازی استفاده کرد و آن در صورتی است که شرایط تحمیلی از سوی مسئله، امکان استفاده از راه‌های دیگر را برای حل آن مسئله محدود کند. این شرایط شامل: زمانی است که تجزیه و تحلیل جبری میسر نیست، مانند: سیستم‌های غیر قطعی، سیستم‌های پویا، سیستم‌های پیچیده. زمانی است که امکان آزمایش در دنیای واقعی وجود ندارد: سیستم هنوز ایجاد نشده است، ریسک‌های زیاد و خطرناکی وجود دارد، هزینه آزمایش بالا باشد. اما زمانی ممکن است استفاده از شبیه‌سازی منجر به تامین هدف‌های مورد نظر نشود. در این مواقع بهتر است برای حل مسئله، به دنبال راه حل دیگری باشیم. این موارد شامل زمانی است که: - مسئله به طور کامل بررسی و مطالعه نشده باشد. - هدف فرموله شده‌ای وجود ندارد. - بتوان مسئله را از راه محاسبات جبری حل کرد. - هیچ دیدی نسبت به جواب‌های مسئله وجود نداشته باشد. - بهره‌وری سیستم بسیار بالا باشد و الگوی ورود نیز بی‌نظم باشد. برای ایجاد شرایط مناسب تدوین فرایند شبیه‌سازی، مراحل متصور است. انجام درست این مراحل متضمن نتیجه‌گیری بهینه خواهد بود. این مراحل عبارتند از: ۱. تعریف مسئله؛ ۲. مشخص کردن هدفها؛ ۳. بیان شرح کلی از سیستم؛ ۴. جمع‌آوری داده‌ها؛ ۵. ساخت مدل؛ ۶. اعتبارسنجی و اعتبار بخش؛ ۷. اجرای مدل؛ ۸. تجزیه و تحلیل نتایج؛ ۹. جمع‌بندی و ارائه گزارش. چرا باید شبیه‌سازی کنیم؟ اما پرسشی که به طور معمول ایجاد می‌شود این است که انجام شبیه‌سازی چه لزومی دارد و چرا این تکنیک امروزه گسترده‌تری روز افزونی یافته است؟ در پاسخ باید گفت: - ممکن است آزمایش‌ها روی سیستم واقعی، عملیات سازمان را مختل سازند. - از آنجا که مردم جزء جدا نشدنی سیستم هستند، نتایج حاصل ممکن است متأثر از اثر هاتورن باشند، یعنی مردم به علت زیر نظر بودن، ممکن است رفتارشان را تغییر دهند. - ممکن است یکسان نگهداشتن شرایط عمل برای هر بار تکرار یا اجرای آزمایش بسیار مشکل باشد. - به دست آوردن حجم نمونه‌ای یکسان (و در نتیجه معنی دار بودن آماری ممکن است به زمان و هزینه زیادی نیاز داشته باشد. - ممکن است که آزمایش کردن در جهان واقعی امکان‌ناپذیر باشد. بسیاری از گزینه‌ها را به دست ندهد. دلایلی که در بالا گفته شد به دلیل مزایایی است که این تکنیک در رویارویی با محیط دارد. از جمله این مزایا می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱. از این روش می‌توان در کمک به تحلیل هر سیستم استفاده کرد، هرچند داده‌های ورودی ناقص باشد. ۲. معمولاً دستیابی به داده‌های شبیه‌سازی بسیار کم هزینه‌تر از فراهم آوردن داده‌های مربوط به سیستم حقیقی است. ۳. پس از ساختن هر مدل، می‌توان به منظور تحلیل طرح‌های پیشنهادی، بارها آن را به کار گرفت. ۴. به کارگیری این روش معمولاً آسانتر از روش‌های تحلیلی است. ۵. در برخی موارد تنها راه یافتن مسئله است. هرچند شبیه‌سازی تکنیک کارآمدی در بسیاری از زمینه‌های ذکر شده را دارد، اما باید توجه داشت این روش ضعف‌هایی هم دارد، که عبارتند از: ۱. مدل‌های شبیه‌سازی شده معمولاً بر هزینه است؛ زیرا ساخت و معتبر سازی آنها معمولاً زمان بر است. ۲. شبیه‌سازی دقیق نبوده و نمی‌توان درجه این بی‌دقتی را اندازه‌گرفت تحلیل حساسیت مدل نسبت به تغییر مقدار پارامترها تنها بخشی از این مشکل را حل می‌کند. انواع شبیه‌سازی انواع مختلفی از شبیه‌سازی وجود دارد که اینجا برخی از آنها را یادآور می‌شویم: ۱. شبیه‌سازی همانی: مدلها از نظر شباهت

به سیستم واقعی در یک حوزه وسیع قرار دارند. در انتهای این حوزه می‌توان خود سیستم را به عنوان مدل آن در نظر گرفت و رفتار آن را بررسی کرد این روش را شبیه سازی همانی نامند. به عبارت دیگر این روش همان آزمایش مستقیم روی سیستم است که گرچه ساده به نظر می‌رسد و در صورت یافتن پاسخی برای مسئله مورد نظر، صد در صد قابل استفاده و مفید است. ۲. شبیه سازی نیمه همانی: همان گونه که از نام این روش بر می‌آید، در مطالعه سیستم سعی می‌شود تا آنجا که امکان دارد از اشیاء و قوانین واقعی سیستم استفاده شود. تنها اشیاء یا مراحل از سیستم واقعی که باعث غیرممکن شدن شبیه سازی همانی است مدلسازی می‌شود. به عبارت دیگر بخشی از مدل سیستم واقعی و بخش دیگر غیر واقعی یا شبیه سازی شده است برای مثال: مانورهای نظامی که در آن سربازان افسران و سلاح‌ها واقعی بوده ولی خرابی یا کشتاری صورت نمی‌گیرد و محل عملیات هم، محل واقعی حمله یا دفاع نیست. ۳. شبیه سازی آزمایشگاهی در این روش بعضی از نماها و اشیای سیستم واقعی به وسیله امکانات آزمایشگاهی ساخته شده، بعضی نماها و روابط دیگر به وسیله نمادها جایگزین می‌شوند. ۴. شبیه سازی کامپیوتری در شبیه سازی کامپیوتری مدلی که از سیستم زیر بررسی ساخته می‌شود، یک برنامه کامپیوتری است یعنی تمامی اشیاء و نماهای سیستم به ساختارهای برنامه‌ای و تمام مشخصات و رفتار آنها به متغیرها و توابع ریاضی تبدیل می‌شود. قوانین و روابط حاکم بر سیستم و ارتباطشان با یکدیگر در برنامه در نظر گرفته می‌شود. شبیه سازی کامپیوتری به علت عملی بودن و دارا بودن امتیازهای ویژه خود برای بررسی و مطالعه اغلب سیستم‌ها، از قبیل: حمل و نقل بیمارستان سیستم‌های صنعتی تولیدی ترافیک انبار و غیره به کار می‌رود. موارد استفاده از شبیه سازی توجیه به مطالبی که گفته شد و با گسترش این تکنیک مفید در دنیای امروزی، موارد استفاده‌های مختلفی برای آن وجود دارد که برخی از آنها به این شرح است: ۱. خطوط تولید از قبیل: خودروسازی، فولاد و... ۲. در کارخانه‌ها، بنادر، سیستم‌های حمل و نقل و لجستیک؛ ۳. خطوط ریلی و مترو؛ ۴. فرودگاهها و خطوط هوایی؛ ۵. مدیریت زنجیره تامین و سیستم‌های توزیع؛ ۶. صنایع نفت، پتروشیمی و گاز؛ ۷. ترافیک درون شهری و جاده‌ای؛ ۸. گردش افراد در مناطقی از قبیل فرودگاه، ایستگاه قطار برای کاستن از انبوه جمعیت. نتیجه گیریتکنیک‌های شبیه سازی که برای ارزیابی سیستم‌ها به کار می‌روند، ابزار بسیار مناسبی برای بهبود کیفیت مقیاس، و معیارهای مورد استفاده در فرآیند طراحی، کدگذاری، و آزمایش گامهای سازمان ارائه می‌دهند که می‌توان آن را در شرایط واقعی به کار گرفت. در نتیجه، احتمال وجود نقص در محصولات و خدماتی که به مشتری ارائه می‌شوند کاهش یافته، نیازها و خواسته‌های مشتریان برآورده شده، سازمان به کامیابی در مأموریت خود دست می‌یابد. از سوی دیگر با استفاده از تکنیک شبیه‌سازی می‌توان هزینه‌ها را پیش بینی و اولویتها را تعیین کرد. محصولات و خدمات را طبقه بندی کرده، نیروی کار مورد نیاز را تشخیص داد و در حقیقت با استفاده از داده‌های حاصل از به کارگیری تکنیک شبیه سازی، مدیریت با اطمینان بیشتری در مورد هزینه، بودجه، نیروی انسانی و... برنامه ریزی و تصمیم گیری می‌کند. منابع ۱. شانون رابرت، علم و هنر شبیه سازی سیستم‌ها مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۷۱۲. دکتر حسن صالح فتح آبادی: شبیه سازی سیستم‌ها به وسیله کامپیوترهای رقمی، نشر دانشگاهی، ۱۳۷۸۳. مومنی، منصور: پژوهش عملیاتی (مدلهای احتمالی)، انتشارات سمت ۰۸۳۱۴. جری بنکس و جان کارسن، شبیه سازی سیستم‌های گسسته- پیشامد، انتشارات دانشگاه شریف، ۱۳۷۶۵. مقالات اینترنتی\* منبع: ماهنامه تدبیر- سال نوزدهم- شماره ۱۹۹

## تصمیم گیری حکیمانه

نوشته: محمد باقریان

مقدمه: آدمی در لحظه لحظه زندگی خود در حال انتخاب و تصمیم گیری است و تمامی تصمیم گیری‌های او یکسان نیستن. برخی به سادگی صورت گرفته و در صورت خطا بودن تاثیر زیادی در زندگی او و نخواهد داشت و برخی دیگر چنین نیست بلکه مقداری پیچیده بوده و موفقیت یا شکست او و دیگران را در پی خواهد داشت. بی گمان اگر انسان‌های برجسته موفق سرفراز



تاریخ بشر را به نظاره بنشینیم خواهیم دید که آنان با دیگران تفاوت‌هایی داشته‌اند که از جمله آنها این است که به واقعیت‌های بر ساخته دیگران بسنده نکرده و دل نبسته‌اند بلکه مردانه کوشیده‌اند تا دیده‌ای بیابند و سببها را از بیخ و بن برکنند و به سبب السباب برسند. دیباچه: امروزه در مدیریت رایج‌ترین امری که هر مدیر همه روزه با آن روبراست امر تصمیم‌گیری است به یک معنی جوهر مدیریت را تصمیم‌گیری می‌دانند. اساسی‌ترین عاملی که بر تصمیمات فرد اثر می‌گذارد باورهای وی و سپس شرایط محیطی خاص مساله و موضوع مورد بررسی است. نحوه کار: گروه پژوهشی با استفاده از شیوه مورد کاوی به تجزیه و تحلیل مدل پیشنهادی پرداخت و سپس با شیوه تحلیل مقایسه‌ای کلیه نقاط اشتراک و افتراق و نقاط کانونی مدل‌های رایج استخراج گردید. بر این اساس در بررسی مبانی نظری و مفروضات مدل پیشنهادی با مراجعه به معارف اسلامی و به ویژه نظریات امام خمینی (ره) استاد شهید مرتضی مطهری ملاحظه‌را و عتامه طباطبایی مفروضات اساسی یا مبانی فراتئوریک اسلامی در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مدیریت علمی به عنوان پشتوانه مفروضات مدل تدوین گردید. در این نوشتار ابتدا مدل یا الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه پیشنهادی ارائه و سپس در فصل دوم مفروضات اساسی یا فراتئوری و جهان بینی عام اسلامی تقدیم می‌شود فصل سوم با سیری در ادبیات مدیریت جدید، به بررسی تاریخچه پیدایش مدل‌های تصمیم‌گیری می‌پردازد و سرانجام در فصل آخر مدل ارائه شده با آخرین مدل‌های تصمیم‌گیری مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود. فصل اول: مدل حاضر مدلی ترکیبی از نوع مدل‌های محتوایی - فرایندی با ترسیم ماتریسی است. علت انتخاب مدل ترکیبی این است که مدل‌های ارکانی ایستا هستند و از پویایی لازم برخوردار نیستند و رابطه بین عناصر آن مشخص نیستند ولی از نظر محتوایی غنی هستند. تعریف تصمیم‌گیری حکیمانه: فرآیندی است در چارچوب جهان بینی توحیدی و از سوی دیگر در نظر گرفتن شرایط حکم بر موضوع به عنوان پایه واقع‌گرایی تصمیمات و تدابیر خود. هر چه تصمیمات بر پایه رحمت، خیر خواهی، عدل برای مخاطبان و هر چه بیشتر رعایت آن اثر تصمیم‌گیری ماندگار تر می‌کند. ارکان مدل • تصمیم‌گیرنده • اصول و مبانی • شناخت موضوع • فرآیند تصمیم‌گیری

تعریف فرایند تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری برای رسیدن به تصمیمات دو تدابیر حکیمانه و اجتماعی به بر دو پایه اصول و شناخت موضوع و ارتقاء کیفیت ارکان و عناصر تصمیم‌گیری استوار است. و شامل ۷ مرحله است: چرخه تصمیم‌گیری مرحله اول: مرحله اول: تبیین اصول و مبانی اصول اکم بر تصمیمات فرد یا نظام باید سازگار، شفاف، ناظر بر اصلی‌ترین مبانی اعتقادی، جامع، نظام مند، قابل درک و متناسب با اجرا و دریافت‌های دقیق، تصمیم‌گیرنده در دوره زمانی بازنگری و تبیین مجدد می‌شود. مرحله دوم: تحقیق و شناخت موضوع تبیین موضوع، تعیین حدود و گستره نظام، دوره زمانی، جمع‌آوری اطلاعات حول عوامل، تجزیه و تحلیل، تعیین نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت‌های محیطی به صورت شناخت راهبردی ارائه می‌شود. مرحله سوم: تصمیم‌سازی تولید و استخراج راه حل‌ها با استفاده از شناخت موضوع و انتخاب چند گزینه در انطباق با فرد یا گروه و جامعه‌های که بیشترین آثار تصمیم متوجه آنهاست. نظر سنجی برای بررسی میزان آمادگی اجتماعی از اهم اقداماتی است که تصمیم‌گیرنده انجام باید دهد. مرحله چهارم: تصمیم‌گیری از میان گزینه‌های ارزیابی شده تصمیم‌نهایی بر اساس اصول، مبنایو با توجه به شناخت موضوع و توان تحمل آثار و هزینه انتخاب می‌شود. جدول ۲ درباره‌ی کیفیت تصمیم‌گیری: جدول ۲ کم زیاد تصمیمات خرد گریلنه

کم □ تصمیمات حکیمانه بیشترین استحکام، صحت، شفافیت، آنچه که هست داراست و به همین میزان بهره‌وری این جهان و آن جهان برخوردارند و به عبارت دیگر بالاترین برکت و عبادت تلقی می‌شود. □ تصمیمات تکلیف‌گرایانه و خرد‌گرایانه هر یک از نقص در یکی از دو پایه‌ی اساسی تصمیم است. و در تصمیمات مصلحت‌گرایانه هر دو پایه صحت و شفافیت لازم را نداشته در نتیجه باید در جهت میل به تصمیم‌گیری حکیمانه حریت کنند برای تجهیز آن مرحله پنجم: تمهید اجرا و ایجاد عزم قبل از اجرا تصمیم لازم است مقدمات زیر انجام شود • آماده‌سازی افکار عمومی و توجیه مخاطبان اصلی در رابطه با اجرایی تصمیم • زمینه



سازی و ارائه تصمیم از ابعاد چگونگی تحقق تصمیم و اصلی ترین پیامد های مثبت و منفی • فراهم سازی منابع و امکانات به عنوان پیش نیاز های اصلی اجرا تصمیمتعیین تقسیم کار مدیریت ، کارکنان، مخاطبان و تعیین رسانه لازم برای برقراری ارتباط با گروه های نفع برنده رسمی و غیر رسمی مرحله ششم : تحقق تصمیم و ارزیابی اجرای تصمیم منوط به اجرای ۵ مرحله است اگر به اجرا گزارده نشود در عمل ، طول زمان اجرا و هزینه های این اقدامات به کیفیت تصمیم لطمه می زند و اتلاف منافع می شود. مرحله هفتم : تصحیح ارکانبازتاب چگونگی تحقق و اجرا تصمیم ناظر به نکات قوت و ضعف در ۴ عرصه زیر است که مبنی اقدامات تصحیحی است •:تصمیم گیرنده • اصول و مبانی • شناخت موضوع • فرآیند تصمیم گیری فصل دو:

در این فضصل بر آنیم تا مفروضات بنیادین خود را مبتنی بر قرآن و سنت و آثار چند از صاحب نظران مسلمان و با استفاده از روش جهش خلاق و مهندسی معرفت و در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مدیریت تبیین کرده و در چهار بخش هستی شناسی ، انسان شناسی ، شناخت شناسی و روش شناسی ارائه دهیم. الف- هستی شناسی ۱- نظام هستی مخلوق خدوند علیم ، حکیم، یکتا است و کمال مطلق است و جهان از اراده حکیمانه او پدید آمده است . ۲- نظام هستی هدفمند است و ماهیتی «از اویی» و «به سوی اویی» دارد و تحت قانون مندیهای الهی به سوی کمالات شایسته حرکت می کنند و همگی به سوی حق تعالی روی دارند . ۳- نظام هستی در جهت رشد ، کمال و خدمت به انسان مختار و مسوول به عنوان اشرف مخلوقات خداوندی و مسخر او آفریده شده است ۴- جهان هستی از دو نظام اساسی غیب و شهود و یا جهان مادی و جهان غیب تشکیل می شود بنابراین موجودات دو گونه اند : مادی و مربوط به جهان شهود که مربوط به جهان نادیدنی است . موجودات مادی دارای ماهیتی محدود ، متغیر ، نیازمند و نسبی است موجودات مجرد کامل شناخته شده نیستند و ویژگیهای مادی نیز در مورد آنها صدق نمی کند . ب- انسان شناسی ۱- فطرت انسان ساختار اولیه وجودی او (مادی و معنوی) و دارای استعداد های گوناگون از جانب خداوند است و متکی بر فیض وجودی حضرت حق در مسیر تکامل از قوه به فعل در می آید و شخصیت او را می سازد . ۲- انسان بر ساختار وجودی خود دارای نیاز های مادی و معنوی است به حسب استعداد های غریزی، علمی، هنری، روحی دسته بندی می شود و هر یک تحت قانون مندیهای خاص خود ارضا می شود و در تیامل وجودی انسان نقش ایفا می کند . ۳- آدمی برای عبادت آفریده شده است و تمام افعال قلبی، عقلی، خیالی یا مادی چه فردی و چه اجتماعی به میزان انطباق با دتورات الهی عبادت خالصانه تری تلقی می شود. ج- شناخت شناسی ۵ نظام در رابطه با شناخت آدمی و جود دارد که هر یک به یکی از عوالم هستی و ابعاد وجودی انسان متعلق است همگی این نظام در عین دارا بودن کاربرد و متعلقات ، مستقل با یکدیگر در تعامل و تنازعی بین آنها نیست مشخصات و کیفیت طبق جدول: جدول ۲ مرتبه عالم ابزار روش موضوع شناخت محصول شناختگیملکوت غیب پیامبران ارتباط غیب خداوند و حیاتی احکام و معرفت الهی لاهوتدل تهذیب نفس حضرت حق تعالی اشرافی اخلاق و عرفان جبروتعقل برهان هستی عقلی فلسفه، ریاضی- حکمت مثالخیال تخیل صورت هنری هنرشهود ملک طبیعت حس تجربه ماده+ صورت تجربی علوم تجرید- روش شناسی: ۱- روش ها هایی که بر پایه ی آنها شکل می گیرد در شبکه در هم تنیده مفاهیم با یکدیگر ، ارزیابی می شوند و معیارهای انسجام ، جامعیت بر آن حاکم است. ۲- کارکرد و زبان هر روشی با روش های دیگر متفاوت است و هیچ روشی نمی تواند جای دیگری را بگیرد . ۳- مشهور ترین روش ترکیبی شناخته شده روش تجربی است که از ترکیب روش های حسی و روش های عقلی پدید آمده است و در علم طبیعت و علوم تجربی به کار گرفته می شود. ه- جهان بینی توحیدیهستی از اراده حکیمانه خداوند پدید آمده است و بهترین چیزی است که مقابل تصور است. این نظام یکپارچه، هماهنگ و هدفمند است، بر پایه رحمت و خیر استوار است و مبتنی بر قانونمندیهای خاص است . مطلب همه آدمیان دستیابی به یقین است که این نیز تنها در ارتباط با غیب و دستیابی به علم حضوری امکان پذیر است . علم حضوری مبنا و بنیان تمامی علوم حصولی است. از آنجا که بیشتر روش های شناختی مبتنی بر ساخته های ذهنی و تعبیر و تفسیر است هر چه این تعبیر و تفسیر کمتر باشد یا به علم حضوری تغییر ماهیت دهند ، ناب ترین و حکیمانه تر است و کارکرد و زبان آن نیز خاص تر

خواهد شد تا جایی که به سخن مولوی: گرچه تفسیر زبان روشنگر است

لیک عشق بی زبانی و روشنتر استفصل

سوم: برای ورود به هر مبحث و ارائه نظرات جدید، نخست لازم است که حاصل تلاش و اندیشه گذشتگان مرور تبیین گردد. چرا راهنما برای ارائه ایده ها نو و تکمیل مباحث قبلی ما هم ورود اجمالی بر مبحث تصمیم گیری. تاریخچه تصمیم گیری: در آغاز به دلیل دیدگاه کلاسیک مدیریت، تصمیم گیری تنها حق مدیر است. اما از دهه ی ۱۹۵۰ تحقیقاتی در زمینه جنبه های رفتاری، ماهیت تصمیم انجام گرفت که این نگرش را دگرگون ساخت که البته مباحث آمار و ریاضی به این مبحث کمک کرد. تصمیم درست کدام است؟ از نظر فلسفی تصمیم و تصمیم گیری با حقایق عالم هستی رابطه تنگاتنگ دارد به همین دلیل فلاسفه نخست به دنبال کشف حقیقت بودند ولی بعد با بروز تحولات در عرصه فلسفی، فایده گرایی و عمل گرایی نیز به میدان آمد. از نظر اقتصاددانان: ملاک تصمیم گیری رسیدن به حداکثر مطلوبیت و بهره وری از منابع می دانستند این که این تصمیم گیری باید عقلانه و مبنای هزینه- فایده استوار است. از نظر روانشناسان و جامعه شناسان: انگیزه روانی و اجتماعی در تصمیمات افراد دخالت دارند و تابع ضمیر ناخود آگاه و ارزش های فردی و اجتماعی است. هربرت سایمون: (از صاحب نظران مدیریت) او نخستین کسی بود که تعریف روشنی از تصمیم گیری عقلانی ارائه داد کسایمون: مبتنی بر این که آدمی به دنبال منافع شخصی خودش است ولی نمی داند این منافع چیست؟ و چگونه می تواند به آن برسد؟ از دیرباز انسان برای دست یابی به خواسته های خود و برآورد کردن آنها بهترین استراتژی سازمان دادن خودش است و پدیده سازمان در راستای دست یابی به اهدافش بوجود آورد. سایمون به جای انسان اقتصادی در عصری که به سازمان های می رفتند، انسان اداری را مطرح کرد. ویژگی های شخصیتی موثر در تصمیم گیری: از نظر روانشناسان افراد از نظر شخصیتی ۶ دسته هستند: ۱- افراد اقتصادی: این افراد توجه خود را به چیزهای مفید جمع می کنند. ۲- افراد هنرمند: بالاترین ارزش ها را برای هماهنگی و توازن قائل هستند ۳- افراد متفکر و عقل گرا: پیوسته به دنبال کشف حقایق هستند ۴- افراد سیاسی: به قدرت علاقه مند هستند و خواهان نفوذ ۵- افراد اجتماعی و برون گرا: مردم دوست و مهربان و اهداف خود را در وجود دیگران جستجو می کنند ۶- افراد مذهبی: به دنبال آرامش درونی و حاکمیت وجدان اخلاقی محیط و عواملی که بر نحوه برآشت افراد از محیط موثرند: محیط در تعاریف اولیه به عنوان هر آن چیزی به شمار می آمد که بر سیستم اثر می گذارد و به گونه های مختلف نیز تقسیم شده (الف) محیط عام که شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، علمی، جغرافیایی است که سیستم های گوناگون را در بر گرفته است. ب) محیط خاص در برگیرنده نظام خاصی است. بی ثباتی و یا ثبات دانستن محیط مبتنی بر درک و برداشتی است که افراد از محیط موثرند عبارتند: ۱- تعداد عناصر و عوامل موجود در محیط ۲- تنوع و گوناگونی عناصر و عوامل محیطی ۳- تغییر و تحول عناصر و عوامل محیطی ۴- قابلیت پیش بینی عناصر و عوامل محیطی □ مدل کارنگی: یکی از مدل های تصمیم گیری است که ریچارد سیرت، جیمز مارچ و سایمون از اعضای هیات علمی دانشگاه کارنگی ارائه شد در یک سازمان تصمیماتی که گرفته می شود تعداد زیادی مدیر دخالت دارد و تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلافی است که بین مدیران به وجود می آید. این ائتلاف عبارت است از همکاری تعدادی از مدیران که درباره های سازمان و اولویت های توافق نظر دارند مراحل انتخاب در الگوی کارنگی تحقیق تشیل ائتلاف عدم اطمینان راه حل رضایت بخش تعارض □ □ الگوی تصمیم گیری اقتضایمبتنی بر این اصل است که کاربرد هر تصمیم یا روشی به وضعیت محیط یا شرایط بستگی دارد که سازمان در آن واقع شده است. دو ویژگی سازمان که در تعیین روش تصمیم گیری نقش مهمی ایفا می کند عبارتند از: ۱- توافق نظر در مورد هدف ۲- دانش فنی در مورد شیوه های تامین آن هدف ها شرایط مختلف در سازمان و میزان عدم اطمینان در تصمیم گیری ۱ زیاد توافق نظر در مورد هدف کم ۱ شناسایی مساله: عدم اطمینان کم محل مسئله: عدم اطمینان کم ۲ شناسایی مساله: عدم اطمینان زیاد محل مسئله: عدم اطمینان زیاد ۳ شناسایی مساله: عدم اطمینان کم حل مسئله: عدم اطمینان زیاد ۴ شناسایی مساله: عدم اطمینان زیاد محل مسئله: عدم اطمینان زیاد

عدم اطمینان زیاد مشخصات کتاب: نوشته: محمد باقریان مشخصات ارائه دهنده: سیده بهناز موسوی

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیت های گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۵۲۴۰۲۳۵)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند

مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش‌ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه  
 ی) برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه عموم و دوره‌های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال  
 دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج‌رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان  
 تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶  
 وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:  
[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-(۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور  
 کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده‌ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده ولی  
 جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح‌های توسعه‌ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل  
 و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق  
 روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱  
 ۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید  
 ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده  
 است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار  
 شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است،  
 هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی  
 اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از  
 پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می‌دارد و با حجت‌های خدای متعال،  
 خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی  
 همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش  
 از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند  
 آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

